

Disertační práce

Rozvoj lidského kapitálu jako faktor zvyšování výkonnosti
a konkurenceschopnosti podniku

Human capital development as a fundamental factor for
increasing performance and competitiveness of
organization

Autor: Ing. Eva Mráčková

Obor: 6208V Management a ekonomika

Školitel: prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.

Říjen 2008

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému školiteli prof. PhDr. Vladimírovi Šefčíkovi, CSc. za jeho odborné vedení a cenné připomínky.

Mé velké poděkování patří rovněž Dr. Miloslavu Hruškovi, CSc. a všem konzultantům a respondentům, kteří mi poskytli cenné informace z praxe a bez nichž by nebylo možné tuto disertační práci dokončit.

Velmi děkuji také svým nejbližším.

Abstrakt

Disertační práce se věnuje významu rozvoje lidského kapitálu jako základního předpokladu prosperity každého podniku, prostřednictvím moderních instrumentů rozvoje lidského kapitálu – modelu excelence EFQM a standardu Investors in People.

Disertační práce je rozdělena do několika částí. V úvodní a první části autorka objasňuje důležitost lidského kapitálu a vysvětluje základní teoretická východiska a metodologické přístupy disertačního zkoumání: charakterizuje současný stav teoretického poznání řešené problematiky, definuje základní pojmy, standardy a nástroje rozvoje lidského kapitálu zaměstnavatelského subjektu. Druhá část vymezuje základní cíle zkoumání a podpůrné cíle, bez kterých by nebylo možno naplnit hlavní cíl. Na základě cílů a teoretických východisek jsou ve třetí části stanoveny hypotézy. Čtvrtá část popisuje základní metody a techniky zkoumání, které budou ve výzkumné činnosti a k verifikaci hypotéz použity. Pátou kapitolu již věnovala autorka vlastním výsledkům výzkumu. Součástí této kapitoly je i potvrzení či vyvrácení hypotéz. Poslední část práce shrnuje přínosy práce pro rozvoj vědeckého poznání a podnikovou praxi, nábíjí dalšího pokračování práce a návrh doporučení pro zvýšení výkonnosti firem.

Klíčová slova:

Lidský kapitál, lidské zdroje, intelektuální kapitál, řízení lidských zdrojů, výkonnost, konkurenceschopnost, Standard rozvoje lidských zdrojů, Model excelence EFQM.

Abstract

The dissertation points at the importance of the development of human capital. Being a crucial element not only for the society, it also serves as a means of success and prosperity for enterprises. There have been two modern approaches to this development – EFQM Excellence Model and Standard Investors in People.

The dissertation is divided into many parts. The first part deals with the importance of human capital, human capital development as such, explains basic theoretical background and methodology of the research. Current trends in this area of research are being followed, terminology is being defined. The second and third parts set objectives of the research and the follow-up hypotheses. The fourth part describes the basic research methods which will be used for verification of the hypotheses. The fifth part includes findings of research, verification of defined hypotheses. The very last part summarizes the outcome of the research and possible drawbacks of practical implementation of the findings and recommendations for increasing performance and competitiveness of organization.

Key words:

Human capital, human resources, intellectual capital, human resource management, performance, competitiveness, Standard Investors in People, The EFQM Excellence Model.

OBSAH:

PODĚKOVÁNÍ.....	2
ABSTRAKT	4
ABSTRACT.....	6
SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM TABULEK.....	10
SEZNAM ZKRATEK	11
SEZNAM PŘÍLOH	12
ÚVOD.....	13
1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	14
1.1 LIDSKÝ KAPITÁL – GENEZE TEORETICKÉHO POZNÁNÍ.....	14
1.2 LIDSKÝ KAPITÁL A JEHO SOUČASNÁ REFLEXE V TEORETICKÉM ZKOUMÁNÍ A PODNIKOVÉ PRAXI.....	16
1.3 ROZVOJ LIDSKÉHO KAPITÁLU V PODNIKOVÉ PRAXI: MODERNÍ STANDARDY A MODELY ROZVOJE	20
1.3.1 Operační programy EU podporující rozvoj lidského kapitálu.....	24
1.3.2 Standard Investors in People.....	26
1.3.3 Model excellence EFQM	33
1.3.4 Vztah mezi standardem IIP a modelem excellence EFQM	41
1.4 VÝKONNOST A KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU: PODSTATA, KRITÉRIA A UKAZATELE VÝKONNOSTI PODNIKU	42
1.5 ROZVOJ LIDSKÉHO KAPITÁLU JAKO FAKTOR ZVYŠOVÁNÍ JEHO KONKURENCESCHOPNOSTI	49
1.6 TEORETICKÁ VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE	51
2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE.....	52
3 HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE.....	53
4 ZVOLENÉ POSTUPY A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	55
4.1 POSTUP ŘEŠENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE	55
4.2 METODY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE.....	57
4.2.1 Metody logické.....	57
4.2.2 Polostrukturovaný rozhovor s personálními manažery a odborníky z praxe	58
4.2.3 Dotazníkové šetření	60
5 HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE	61
5.1 VÝSLEDKY KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	62
5.2 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU	70

5.3	VÝSLEDKY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	72
5.4	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	107
5.5	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ.....	116
6	PŘÍNOSY PRÁCE PRO VĚDU, VÝZKUM A PRAXI.....	118
6.1	PŘÍNOS PRÁCE V ROVINĚ TEORETICKÉ.....	118
6.2	PŘÍNOS PRÁCE PRO PRAXI.....	118
6.3	PŘÍNOSY PRO PEDAGOGICKOU PRAXI.....	119
7	DOPORUČENÍ ČESKÝM FIRMÁM.....	120
8	NÁSTIN DALŠÍHO POKRAČOVÁNÍ PRÁCE	121
	ZÁVĚR	122
	STUDIJNÍ A POUŽITÁ LITERATURA.....	123
	SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA	129
	CV AUTORA	131
	PŘÍLOHY.....	132

Seznam obrázků

Obr. 1- Postup implementace standardu IIP	31
Obr. 2 - Model excelence EFQM	35
Obr. 3 - Zásady modelu excelence EFQM	36
Obr. 4 - Velikost společnosti podle počtu zaměstnanců	63
Obr. 5 - Rozdělení společností dle oblasti podnikání	63
Obr. 6 - Dlouhodobý cíl rozvoje lidských zdrojů, personální strategie	64
Obr. 7 - Informovanost zaměstnanců o dlouhodobých cílech společnosti	64
Obr. 8 - Počet certifikovaných společností	65
Obr. 9 - Rozdělení společností dle certifikace	66
Obr. 10 - Postavení na trhu	66
Obr. 11 - Produktivita práce v dotazovaných společnostech	67
Obr. 12 - Pracovní klima ve společnosti	67
Obr. 13 - Přístup vedení organizace k nápadům zaměstnanců.....	68
Obr. 14 - Školení a vzdělávací aktivity	68
Obr. 16 - Produktivita zaměstnance ve společnosti A.....	74
Obr. 17 - Míra fluktuace ve společnosti A	75
Obr. 18 - Vývoj nemocnosti ve společnosti A	76
Obr. 19 - Průměrný počet hodin vzdělávání na zaměstnance ve společnosti A	77
Obr. 20 - Spokojenost zaměstnanců ve společnosti A	78
Obr. 21 - Produktivita zaměstnance ve společnosti Centroprojekt, a.s.....	81
Obr. 22 - Míra fluktuace ve společnosti Centroprojekt, a.s.	81
Obr. 23 - Míra nemocnosti ve společnosti Centroprojekt, a.s.....	82
Obr. 24 - Spokojenost zaměstnanců ve společnosti Centroprojekt, a.s.	82
Obr. 26 - Míra fluktuace ve společnosti Pilana Walker Magnetics	85
Obr. 27 - Míra nemocnosti ve společnosti Pilana Walker Magnetics.....	86
Obr. 28 - Spokojenost zaměstnanců ve společnosti Walker Pilana Magnetics.....	86
Obr. 29 - Produktivita zaměstnance ve společnosti PSP Pohony, a.s.	88
Obr. 30 - Míra fluktuace ve společnosti PSP Pohony, a.s.....	89
Obr. 31- Produktivita zaměstnance ve Společnosti B	91
Obr. 32 - Míra fluktuace ve Společnosti B.....	92
Obr. 33 - Míra nemocnosti Společnosti B.....	92
Obr. 34 - Spokojenost zaměstnanců ve Společnosti B.....	93
Obr. 35 - Produktivita zaměstnance ve společnosti MAGNETON, a.s.	95
Obr. 36 - Míra nemocnosti ve společnosti MAGNETON, a.s.	96
Obr. 37 - Míra fluktuace ve společnosti MAGNETON, a.s.....	97
Obr. 38 - Průzkum spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MAGNETON, a.s. ..	98
Obr. 39 - Produktivita zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s.....	100
Obr. 40 - Míra nemocnosti ve společnosti Fatra, a.s.....	101
Obr. 41 - Míra fluktuace ve společnosti Fatra, a.s.	102
Obr. 42 - Spokojenost zaměstnanců ve společnosti Fatra, a.s.....	103

Seznam tabulek

Tab. 1 - Lidský, organizační a zákaznický kapitál	19
Tab. 2 - Přínosy zavedení certifikátu IIP	28
Tab. 3 - Principy a indikátory standardu IIP	29
Tab. 4 - Vazby mezi koncepcemi a kritérii modelu excelence EFQM	38
Tab. 5 - Velikost společnosti podle počtu zaměstnanců	62
Tab. 6 - Průměrný počet hodin vzdělávání na zaměstnance ve společnosti A	77

Seznam zkratek

CSR	Corporate social responsibility – Společenská odpovědnost firem
ČR	Česká republika
EFQM	European Foundation for Quality Management - Evropská nadace pro management jakosti
EMS	Environmental Management Systems - Systémy environmentálního managementu
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
HR	Human Resources - lidské zdroje
IIP	Investors in People - Standard rozvoje lidských zdrojů
ISO	International Organization for Standardization - Mezinárodní organizace pro normalizaci
MCK	Mezinárodní centrum kvality
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification - Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
OP	Operační program
OP LZZ	Operační program, Lidské zdroje a zaměstnanost
ROI	Return of investments – návratnost investic
TQM	Total Quality Management – systém kompletního manažerství kvality
VUT	Vysoké učení technické v Brně

Seznam příloh

- Příloha A Dotazník kvantitativního výzkumu
- Příloha B Polostrukturovaný rozhovor pro manažery podniku s certifikací
- Příloha C Polostrukturovaný rozhovor pro manažery podniku bez certifikace
- Příloha D Polostrukturovaný rozhovor pro odborníky z praxe

ÚVOD

*„Budovy - to jsou hromady cihel a betonu.
Stroje - to je spousta železa a oceli.
Život tomu dávají teprve lidé.“*

Tomáš Baťa

Současná tržní společnost, která je orientována na dosažení co největšího zisku a produktivity práce, není dána jen novými pracovními postupy a technologiemi, ale především kvalitou lidského faktoru. Je již všeobecně známou skutečností, že rozhodujícími faktory konkurenceschopnosti a výkonnosti podniků jsou právě rozvoj znalostí, schopností a dovedností lidí, stejně jako schopnost inovací. [42] Dochází tak k výrazným změnám v nárocích na vzdělání a schopnosti pracovní síly, organizaci a dělbu práce a hlavně způsob řízení. Chápání systému řízení a rozvoje lidských zdrojů jako kapitalizace lidského potenciálu firmy je pak v tomto kontextu významným faktorem efektivní tvorby a využití lidského kapitálu. [46] Schopnost mobilizovat lidské zdroje by proto mělo být jednou z hlavních cest jak zabezpečit konkurenceschopnost společnosti na národním i mezinárodním trhu.

Hlavním důvodem výběru tématu byl zájem o danou problematiku zejména z důvodu aktuálnosti. V disertační práci se budu zabývat významem lidského kapitálu a jeho rozvojem pro zvyšování produktivity zaměstnance a tím i výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace, prostřednictvím mezinárodně uznávaných standardů Investors in People (dále jen standard IIP) a modelů excelence EFQM. Podstata disertačního výzkumu se soustředí na jejich komparační analýzu jak z procesního hlediska, tak i z hlediska účinnosti jejich odrazu ve zvýšení hlavních výkonových personálních ukazatelů podniku a konkurenceschopnosti podniku. Nedílnou součástí práce pak bude soubor doporučení pro zvýšení výkonnosti organizace.

Pro naplnění hlavního cíle disertační práce nejdříve zpracuji literární rešerši, která bude výsledkem studia a analýzy dostupných informačních zdrojů o lidském kapitálu, řízení lidských zdrojů a moderních nástrojích, standardu IIP a modelu excelence EFQM, prostřednictvím kterých se může výkonnost a konkurenceschopnost organizace zvyšovat. Vyhodnotím a stanovím teoretická východiska pro výzkumnou část disertační práce. Na základě teoretických východisek navrhnu metodiku výzkumu a stanovím hypotézy, které budou při výzkumu ověřovány na základě získaných dat z výzkumu. Výsledky porovnam s poznatky jiných autorů uvedených v literární rešerši. V závěru disertační práce provedu syntézu získaných poznatků a zformuluji závěry disertační práce.

1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Řada odborných studií v poslední době potvrzuje, že motivovaní, uvědomělí, vzdělaní a loajální zaměstnanci jsou jedním z klíčových faktorů ekonomické úspěšnosti podniku a garancí jejího dalšího rozvoje. [66] Efektivní využití tvůrčího a rozvojového potenciálu zaměstnanců se stává jednou z hlavních cílových oblastí personální politiky a personální strategie a také jednou z hlavních oblastí vnitropodnikových investic dlouhodobého rozvojového charakteru. [46] K posouzení jejich efektivnosti a faktického přínosu ke zvýšení výkonnosti jsou již k dispozici modely dosahování excelence v oblasti řízení lidských zdrojů a standardy investic do lidských zdrojů.

1.1 Lidský kapitál – geneze teoretického poznání

Teorie lidského kapitálu vznikla v šedesátých letech na základě prací ekonomů Chicagské školy. Podle této teorie existuje přímý vztah mezi vzděláním, respektive kvalifikací a produktivitou. [12] V odborné literatuře se objevuje celá řada nejrůznějších přístupů k pojetí tohoto termínu - od ekonomizujících, přes sociologizující a psychologizující.

Mezi představitele, zabývající se problematikou lidského kapitálu patřili především G. Becker, T. Schultz, J. Mincer, M. Spence a další. Nevýznamnější byl však přínos G. Beckera, který v roce 1964 rozvinul teorii lidského kapitálu ve své knize „Lidský kapitál“ a dokázal, že růst příjmů je závislý na investicích do lidského kapitálu, především do vzdělání a zdraví, což doložil bohatými statistickými údaji. Dokázal výnosnost lidského kapitálu tak, že porovnával mzdy nekvalifikovaných pracovníků a mzdy kvalifikovaných pracovníků. [12]

Termínu lidský kapitál se také věnoval laureát Nobelovy ceny, americký ekonom Theodore Schultz. Ve své inaugurační řeči označil vzdělání za „investici do lidského kapitálu obdobnou investicím do kapitálu fyzického – jedinci se rozhodují investovat do svého vzdělání podobně jako firmy se rozhodují investovat do strojů nebo budov. Investice v každém z těchto případů zahrnuje současné výdaje a tok budoucích výnosů“. [75]

G. Becker a T. Schultz považují lidský kapitál v zásadě za jeden druh kapitálu, který má sice určitá specifika, ale v zásadě se příliš nevymyká z platnosti charakteristik kapitálu jako takového. Dalším významným představitelem byl Jacob Mincer, který tvrdil, že „hnací silou ekonomického vývoje je lidský kapitál, který je

tvořen zásobami znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe a pracovní sílu zhodnocují“. [60]

Spencovo pojetí různých stránek lidského kapitálu se již liší od pojetí výše zmiňovaných představitelů. M. Spence se zabýval teorií filtru a hledáním rovnováhy na trhu práce. Tato teorie spíše zdůrazňuje specifické rysy vzdělání a zabývá se signály. [75]

Proti termínu lidský kapitál se postavil nositel Nobelovy ceny Robert M. Solow na mezinárodní konferenci, kterou svolala Světová banka k problému lidského kapitálu. Na konferenci se volně zaměňovaly výrazy „lidské zdroje“ a „lidský kapitál“, jak bývá v praxi neblahým zvykem. Právě Solow se jako první neudržel a pravil: „Nemáte právo zacházet s ekonomickými pojmy tak nedbale. Kapitál je pojem, který se v kapitalismu vyvíjel po čtyři sta let. Je to hodnota schopná a lačná plodit další, větší hodnotu. Nemáte právo užívat spojení, v němž lidé jsou kapitálem, ani jako příměru. To by nakonec mohlo zajít až tak daleko, že si zvykneme říkat „kapitál“ i příznivému počasí nebo dobré náladě, třebas proto, že se při tom lépe pracuje“ [14, s. 70] Tato myšlenka je inspirací k tomu, aby byl pojem lidský kapitál řádně objasněn a srovnán s jinými autory a prameny.

1.2 Lidský kapitál a jeho současná reflexe v teoretickém zkoumání a podnikové praxi

„Vezměte mi mé továrny a spalte mé budovy, ale nechte mi mé lidi a já můj podnik vystavím znovu“

Henry Ford [58]

Lidský kapitál¹ je pojem, který nabývá na aktuálnosti a je v posledních letech stále častěji uváděn v nejrůznějších významových podobách a teoretických přístupech. [75] Při bližším rozboru literatury zjistíme, že lidský kapitál vykládají různí autoři různě.

Již Karl Marx před sto padesáti lety vyslovil dohad, že nadejde doba, kdy se bude člověk moc skutečně stát ústředním kapitálem a vytlačit tak z centra strojní fixní kapitál, čili sám se stát „fixním kapitálem“. Uvedl jeho vznik do závislosti na růstu volného času, využitého pro všestranný rozvoj člověka, schopného ovládnout všechny produktivní síly. [14, s. 70]

Lidský kapitál je chápán jako „jedna složka kapitálu celkového, která je spojována s rozdílnou schopností různých jedinců vytvářet budoucí důchody. Dle G. Beckera je lidský kapitál rozhodujícím faktorem tvorby bohatství ve vyspělých zemích. Lidský kapitál se často označuje za jediný skutečně aktivní kapitál v podniku.“ [33, s. 406]

J. Barták [3] považuje za lidský kapitál sumu lidských znalostí, schopností, dovedností, přístupu k práci, motivace a energetizace. Ty tvoří jistý intelektuální, emoční a akční potenciál, který pracovníci propůjčují, zároveň se svou vynaloženou energií a časem, firmě. Jsou tedy investory, kteří nabízejí možnost uplatnění svého potenciálu ve firmě. Jeho reálné využití závisí na osobnostním rozvoji zaměstnance, pracovních podmínkách, kultuře firmy, směřování k učící se organizaci a na mnoha dalších okolnostech. Dále J. Barták uvádí, že technický subsystém, byť sebemodernější, podléhá fyzické i morální amortizaci, kdežto cíleně profiremně budovaný sociální subsystém amortizaci nepodléhá – v tom je jeho nezastupitelnost a nadstandardní konkurenční výhoda, z které profitují především učící se organizace uplatňující Knowledge Management.

¹ Od pojmu lidské zdroje, kterým jsou zaměstnanci označováni v ekonomické a manažerské teorii, se stále častěji přechází právě k pojmu lidský kapitál. Pojem lidské zdroje zdůrazňuje spíše nákladový pohled na zaměstnance, pojem lidský kapitál pak pohled investiční.

M. Tureckiová nazývá lidský kapitál „souborem znalostí a dovedností, jimiž disponuje člověk v pracovním procesu.“ [29, s. 45] Obecně znamená tedy lidský kapitál souhrn lidských bytostí a jejich vlastností, znalostí a dovedností, jež má daný podnik k dispozici.

Lidský kapitál přestává být koncem 20. století rovněž používán jako samostatná kategorie a stále více je k němu přistupováno jako k součásti intelektuálního kapitálu. [86]

M. Armstrong [2] problematiku lidského kapitálu rozšiřuje a pohlíží na ni odlišným způsobem. Podle jeho názoru je nejdříve nutné právě odlišit intelektuální kapitál od lidského kapitálu. Tyto dva termíny bývají totiž často ztotožňovány. M. Armstrong definuje intelektuální kapitál jako „jednu ze složek nehmotného kapitálu, který je tvořen zásobami a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Tyto znalosti je možné považovat za nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku.“ [2, s. 71] J. Barták nahlíží na intelektuální kapitál podobně, a sice jako na „organizované znalosti, s kterými organizace disponuje, prakticky je využívá a které jí slouží k vytváření bohatství.“ [3]

Hlavními složkami intelektuálního kapitálu tedy jsou:

Lidský kapitál – znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace.

Společenský kapitál – zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace.

Organizační kapitál – institucionalizované znalosti vlastněné organizací.

Třísložkové pojetí intelektuálního kapitálu signalizuje, že – ačkoliv jsou to jednotlivci, kdo generují, uchovávají a užívají znalosti (lidský kapitál) – tyto znalosti se rozšiřují a obohacují interakcí mezi nimi (společenský kapitál) za účelem generování institucionalizovaných znalostí organizace (organizační kapitál). [2, s. 71]

Intelektuální kapitál, který se v úspěšných společnostech podílí zásadním způsobem na tvorbě hodnoty, lze chápat jako komplex nehmotného vlastnictví znalostí, dovedností, postupů, procesů, aplikovaných zkušeností, technologií užívaných v organizaci, vztahu se zákazníky, profesních a profesionálních dovedností, které vytvářejí další hodnotu a konkurenční výhodu firmy na trhu. [79]

Z. Dvořáková chápe intelektuální kapitál jako kombinaci lidského kapitálu, strukturálního kapitálu a kapitálu vztahů, čili podobně jako M. Armstrong. Intelektuální kapitál definuje jako „vlastnictví znalostí, aplikovaných zkušeností,

organizační technologie, vztahů se zákazníky a profesionálních dovedností, které poskytují podniku konkurenční výhodu na trhu.“ [6, s. 378]

L. Mládková [20] říká, že intelektuální kapitál zachycuje a představuje hodnoty, které nejsou zachyceny v bilanci podniku² - skryté hodnoty. Cílem řízení intelektuálního kapitálu je zvýšit schopnost firmy, produkovat hodnoty prostřednictvím rozpoznání, zachycení, umocnění a zvýšení obrátky intelektuálního kapitálu, což zahrnuje jak tvorbu hodnot, tak jejich vyhledávání.

Další z významných autorů, jež se věnuje problematice lidského kapitálu je O. Poniščiaková. Při rozboru struktury intelektuálního kapitálu bere v úvahu vedle lidského kapitálu a strukturálního kapitálu, také – jako relativně samostatnou skupinu – *zákaznický kapitál*.

J. Barták se ztotožňuje s O. Poniščiakovou a také dělí lidský kapitál na organizační a zákaznický. Do organizačního kapitálu zahrnuje veškeré intelektuální vlastnictví firmy, její patenty, vynálezy, databáze, technologie, organizační chování. [3, s. 26] Lze do něho řadit znalosti týkající se stávajících, inovovaných či nově uvažovaných procesů uvnitř firmy (procesní kapitál, inovační kapitál, kapitál na obnovu a rozvoj). Do zákaznického kapitálu zahrnuje „znalosti toho, co chtějí, event. budou chtít zákazníci. Znalost jejich potřeb, přání, aspirací, tužeb preferencí, očekávání, kvantitativních a kvalitativních požadavků na stávající i perspektivně uvažované výrobky či služby – základ nejen pro reaktivní, ale i proaktivní uspokojování anticipovaných potřeb zákazníka.“ Přehled lidského, organizačního a zákaznického kapitálu uvádí tab. 1. [3, s. 26]

² též mimobilanční aktiva.

Tab. 1 - Lidský, organizační a zákaznický kapitál [3, s. 26]

Lidský kapitál	Organizační kapitál	Zákaznický kapitál
Intelekt	Patenty	Zkušenosti firemních zástupců
Explicitní znalosti, schopnosti a dovednosti	Vynálezy	Vztahy s kooperujícími složkami uvnitř firmy
Struktura systematizovaných znalostí, schopností a dovedností	Organizační chování, procesy	Vztahy s obchodními partnery
Implicitní a rutinní znalosti, zkušenosti, schopnosti a dovednosti	Model	Vztahy s obchodními partnery
Emoční inteligence, vztahy, hodnoty	Systémy, databáze	Vztahy se zákazníky
Kompetence, způsobilost k tvorbě hodnot	Informační technologie, SW podpora	Vztahy s firemními spojenci

Na přelomu 20. a 21. století představuje lidský kapitál již samozřejmou součást výrobních faktorů ve společnosti. Vedle obvyklých strukturních faktorů se hovoří také o úhrnu jedinečných schopností jednotlivců, které mohou být jak vrozené tak získané, mohou být vhodným investováním rozšířeny a které vedou k produkci statků, a to jak veřejných tak soukromých. [2]

V souvislosti s pojmem lidský kapitál je v současné době stále častěji diskutováno o rozvoji lidského kapitálu, resp. investicích do lidského kapitálu ve vztahu k výkonnosti, či konkurenceschopnosti podniku. V následující kapitole se proto budu věnovat vymezení pojmu rozvoj neboli investice do lidského kapitálu a nástrojům, které rozvoje lidského kapitálu podporují.

1.3 Rozvoj lidského kapitálu v podnikové praxi: moderní standardy a modely rozvoje

V souvislosti s předchozím textem je zapotřebí vymezit i další pojem, prolínající se celou prací a vztahující se k lidskému kapitálu: tím je rozvoj, chápaný ve smyslu investice do lidského kapitálu.

Lidé jsou aktiva, jejichž hodnotu lze zvýšit právě v procesu investování. [81] Cílem je podobně jako u investic do jiných aktiv maximalizace čisté výhody v procesu podstupování rizika při oběti nákladů a dosahování výnosů. [75] Investice představuje základní kategorii označující tok výdajů určených na udržení nebo rozšíření reálné kapitálové zásoby. [17]

Spojíme-li oba analyzované pojmy do jednoho celku – investice do lidského kapitálu – vznikne pojem s výraznou mezioborovou charakteristikou, jímž se v současné době zabývají odborníci v oblasti ekonomie, managementu a zejména v oblasti ekonomiky řízení lidských zdrojů. Všechny spojuje snaha identifikovat nebo dokonce změřit ty nejefektivnější způsoby investic do lidského kapitálu z pohledu státu, firem i jednotlivce. [60] Ochota podniků investovat do lidského kapitálu, potažmo vzdělávání svých zaměstnanců je závislá na očekávaných přínosech ke konkurenceschopnosti, zejména ke zvýšení produktivity práce, kvality finálního výrobku či služby. Pokud má být podnikové vzdělávání účinné musí se jednat o nepřetržitý proces vycházející z celkové podnikové strategie. [67]

Dle F. Hroníka rozumíme pod pojmem rozvoj dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). [13] Rozvoj organizace a jejich lidí vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy. Nelze se zaměřit jen na jedno a druhému se nevěnovat. Kameníček označuje investicemi do lidského kapitálu aktivity, které se projevují trvalým nebo opakovaným (tj. nikoli jednorázovým) vlivem na naše peněžní či psychické příjmy. Investice do lidského kapitálu může být jednorázová, nebo se může jednat o trvající aktivitu. Její výsledek se však vždy projevuje v delším období než v jediné uvažované periodě. [16]

Investice do lidského kapitálu, především do vzdělání (v našem případě do vnitropodnikového vzdělávání) jsou tedy chápány převážně jako kapitálové investice, které lze sledovat z hlediska ekonomické efektivity a návratnosti. [67] Lidský kapitál, se od všech ostatních forem kapitálu podstatně liší. Má totiž tu vlastnost, že je neoddělitelný od svého nositele - konkrétního člověka. Zahrnuje v sobě pracovní sílu, jako formu kapitálu, do kterého je třeba investovat tak, aby bylo dosaženo zhodnocení. [67] Jeho hodnota, či možnost zhodnocení, je mimo jiné podmíněna i zdravím a fyziologicko - psychickými dispozicemi svého nositele.

Teorie lidského kapitálu podporuje filozofii řízení lidských zdrojů a zdůrazňuje přidanou hodnotu, jíž lidé mohou přispět organizaci či podniku. Pohlíží na pracovníky jako na jmění (aktivum) a zdůrazňuje, že investice organizace do pracovníků přinesou výhody. [87] A právě nehmotná aktiva se stávají stále důležitější součástí tržní hodnoty podniku. [46] Řízení lidských zdrojů přispívající k tvorbě lidského kapitálu tak získává možnost bezprostředně přispívat ke zvyšování tržní hodnoty firmy.

Do lidského kapitálu je potřeba investovat prostředky (finanční i nefinanční – např. čas), aby se mohl dále rozvíjet a zdokonalovat. Tato investice se přitom řadí mezi střednědobé a až dlouhodobé a musí probíhat kontinuálně a systematicky.

Investice do lidského kapitálu mohou být realizované v zásadě ve dvou liniích. První z nich je bezpochyby rozvoj odborných znalostí a dovedností, zvyšování kvalifikace. O něco složitější je však druhá linie spojující v sobě tzv. soft skills (měkké dovednosti) a všechny ostatní osobnosti charakteristiky každého z nás. Právě tato linie hraje významnou roli. Jedná se de facto o multiplikátor odborných znalostí – tedy něco, co dokáže znásobit, nebo naopak několikanásobně snížit, efekt, kterým tyto znalosti daného jednotlivce přispívají k výsledkům celé společnosti. Organizace proto začínají klást důraz na zavádění nerůznějších rozvojových nástroj, které reflektují důležitost soft skills. Základním stavebním kamenem často bývá kompetenční model. [38]

Rozvoj zaměstnanců je tedy primárně spojen s měkkými dovednostmi, které mnozí manažeři dnes bohužel ještě považují za druhotné, neboť se lépe orientují v empiricky prokazatelných faktorech. I v rozvoji se však dá pracovat s nástroji, které umožňují „prohlédnout si“ výsledky. [29]

Jak měřit návratnost investic do lidského kapitálu je problematickou oblastí a představuje jednu z nejdůležitějších otázek teorie lidského kapitálu. Domnívám se, že hodnota lidského kapitálu je vyjádřitelná spíše parametry „měkkými“, neboť se jedná o schopnosti, dovednosti a znalosti, jak již bylo uvedeno výše, což jsou veličiny proměnlivé a dynamické. „Tvrdá“ data nemusí být vždy souvislosti s ohodnocením lidského kapitálu nejpřesnější. [13, 2, 6, 21, 46, 85, 27 a další]

V podnikové praxi se můžeme setkat s různými způsoby hodnocení výsledků personálních investic. Existuje v zásadě pět možností, jak výsledky personálních programů hodnotit. [46]

- Nejjednodušší, ale nejméně přesné kritérium jejich hodnocení spočívá ve zjišťování reakce na jeho návrh nebo spokojenosti s jeho přínosy. Příkladem

může být průzkum mezi manažery, který předchází zavedení nového systému odměňování.

- Druhá možnost hodnocení se opírá o posuzování výsledků v podobě nově získaných poznatků, které opatření zaměstnancům přineslo. Příkladem může být ověřování přínosů vzdělávacího programu na základě testu znalostí, které zaměstnanci získali.

- Třetí způsob je založen na hodnocení toho, zda se opatření promítlo ve změnách chování zaměstnanců. Příkladem může být zjišťování, zda zaměstnanci používají nově získané informace nebo schopnosti v praxi a jsou schopni je dále rozvíjet.

- Čtvrtá úroveň ověřování efektivity personálních investic či opatření spočívá ve zjišťování jejich dopadu na výkonové ukazatele. Příkladem mohou být dosažené úspory, zvýšená produktivita, snížení podílu zmetků apod.

- Pátá a nejnáročnější úroveň hodnocení personálních opatření se zaměřuje na měření jejich finanční návratnosti pomocí ukazatele ROI. To vyžaduje plně vymezit náklady a přínosy opatření ve finančním vyjádření a vzájemně je porovnat.

Vzhledem k bariérám personálních měření je použití čtvrtého a pátého přístupu omezeno jen na některé situace. Použito by však mělo být u opatření s dlouhodobou životností, důležitých pro dosažení strategických cílů podniku, například ke zvýšení spokojenosti zákazníků. [46]

Mají-li se investice do lidských zdrojů promítat ve zvýšení nehmotných aktiv firmy, musí se jejich příprava a plánování (například zvažování alternativních personálních opatření) i hodnocení jejich efektivity opírat o podobná pravidla jako hodnocení ostatních podnikových výdajů. [46] Měření velikosti kapitálu (zpravidla finančního, ale i intelektuálního) je obecně využíváno pro posuzování jeho efektivnosti ve srovnávacích analýzách. Na rozdíl od finančního kapitálu je však lidský kapitál obtížněji uchopitelný v číslech a vyžaduje pomocný formalizovaný aparát. [85]

Kritickým místem měření přínosu vnitro-firemního vzdělávání je časový horizont. Očekávané efekty se ve firmě nedostavují okamžitě a v případě velkých firem pak mnohdy nelze odhadnout, zda ke změně nedošlo například souběhem trvale se měnících podmínek a působením většího počtu zaměstnanců (přizpůsobováním se měnícím se podmínkám). [29]

Pokud jsou procesy ve firmě špatně nastaveny, může docházet k nevhodnému využívání – proinvestování prostředku, jež jsou určeny na rozvoj lidských zdrojů.

Proinvestování zdrojů na lidské zdroje je obecně vzato ušlou příležitostí a vede ke snižování nebo dokonce k vážnému ohrožování konkurenční schopnosti občanů českého státu tak organizace samotné. [67]

Největší společností, která se zabývá efektivitou měření lidského kapitálu je institut Saratoga, který vyvinul nové způsoby měření v těchto oblastech [84]:

- *Řízení schopností*: Nová metodika umožňuje organizacím porovnat jejich způsob řízení schopností s ostatními podniky (benchmarking), zejména pokud jde o klíčové prvky jako vyhledávání, získávání, udržení, rozvoj a využívání schopných lidí.
- *Společenská odpovědnost*: Nové způsoby měření umožňují měřit skutečný dopad aktivit v oblasti společenské odpovědnosti korporací.
- *Inovace*: Vytvoření inovačního pracovního prostředí je již několik let považováno za rozhodující faktor pro dosahování úspěchu i pro samotné přežití podniků. V reakci na rostoucí poptávku klientů vyvíjí v současnosti Saratoga kritéria pro měření inovačního úsilí a pro srovnání těchto aktivit s konkurencí.
- *Angažovanost*: Byl vyvinut tzv. Formulář zapojení a angažovanosti, který měří úroveň zapojení a angažovanosti pracovníků určité organizace.
- *Sdílené služby v oblasti lidských zdrojů*: Nová metodika se zaměřuje na procesy jako nábor zaměstnanců, správa školení a vzdělávání, řízení výkonu, plánování platů a zaměstnaneckých výhod, řízení zaměstnanců vyslaných na práci do zahraničí či řízení absence.

Prostřednictvím společnosti Saratoga disponuje PricewaterhouseCoopers (oddělení Poradenství pro lidské zdroje) největší a nejúplnější světovou databází dat pro měření výkonnosti lidského kapitálu. [70] Díky tomuto jedinečnému zdroji údajů je možné provádět bezkonkurenčně komplexní analýzy měření lidského kapitálu na celém světě. Společnost PricewaterhouseCoopers vydává pravidelně studii PayWell již od roku 1992. Studie se věnuje výlučně oblasti odměňování a je skvělým pomocníkem pro HR manažery při tvorbě personálních strategií, protože poskytuje objektivní argumenty a jasný obraz současné situace na českém trhu. [70, 84] Studie obsahuje vzorek dat více než 150 společností ze 12 sektorů. Studie obsahuje informace o strategii odměňování, řízení výkonu a jeho návaznosti na odměňování, zaměstnaneckých výhodách, atd. Účastníci studie mají mateřskou společnost v 19 různých zemích světa. Společnosti s výlučně českým kapitálem představují jednu pětinu celkového vzorku. [84]

Další studií, kterou PricewaterhouseCoopers pravidelně vydává, je HR Controlling. V České republice je studie HR Controlling prováděna od roku 1997. [70] Klade si za cíl poskytnout uživatelům tržní data použitelná pro interní systém personálního controllingu. Na základě dat publikovaných institutem Saratoga předkládá studie hodnoty některých personálních ukazatelů, kterých dosahují

společnosti v Evropě. Je tedy možné srovnat výkonnost společností. HR Controlling přináší řadu zajímavých zjištění např. z oblasti spokojenosti zaměstnanců.

Pod pojmem investice nebo rozvoj však nerozumíme jen zvýšené či lépe využití disponibilní finanční zdroje, ale zejména personální práci s důrazem na rozvoj a ocenění zaměstnanců s cílem dosáhnout žádaných změn organizační kultury. Organizační kultura podniku je totiž to, co lze sice obtížně, ale zároveň bez velkých finančních nákladů měnit. Tato změna, je-li dobře provedena, může přinést výsledky spočívající především v posílení motivace a zlepšení komunikace s přímým dopadem na výkonnost zaměstnanců. Proto se ve své disertační práci nebudu zabývat pouze rozvojem zaměstnanců ve smyslu vzdělávání, ale také faktory, které působí na rozvoj zaměstnance. Těmito faktory mohou být pracovní podmínky, vztahy v kolektivu nebo např. důvěra ve vedení organizace a další. (viz kap. 1.4).

Předpokládáme-li, že základní premisou je umět získat, udržet a dále rozvíjet schopné a motivované zaměstnance, pak přímou vazbu mezi kvalitou a výkonem lidského kapitálu a finančními výsledky organizace lze dokázat pouze pomocí vhodného systému měření hodnoty a efektivity lidských zdrojů, jak bylo uvedeno výše. [46] Jedině pak začnou majitelé, investoři i finanční profesionálové vnímat lidský kapitál jako významný indikátor hodnoty firmy. [57] Moderní HR management by proto měl hrát klíčovou roli při zvyšování výkonnosti firmy. Je jeden ze stavebních bloků růstu firmy. K tomu je však nezbytné změnit funkci oddělení řízení lidských zdrojů tak, aby veškerá jeho činnost byla těsně propojena se strategií organizace a aby HR profesionálové působili při jejím vytváření a implementaci. [57]

Jednou z možností, jak v podniku správně nastavit procesy týkající se řízení a rozvoje lidských zdrojů, je kromě obvyklých standardů a procedur auditu systému řízení lidských zdrojů a personálního controllingu a benchmarkingu i využití standardu IIP nebo modelu excelence EFQM. [61] Je příznivé, že české podniky mohou využít účelových finančních podpor, které nabízí Evropská unie (dále jen EU) v rámci operačních programů podporujících rozvoj lidského kapitálu. O možných operačních programech je pojednáno v další podkapitole této práce.

1.3.1 Operační programy EU podporující rozvoj lidského kapitálu

Evropská unie považuje rozvoj lidských zdrojů za jednu z hlavních priorit a prostřednictvím strukturální politiky uvolňuje nemalé finanční prostředky právě na problematiku lidských zdrojů. [76] Za námi se nachází zkrácené plánovací období 2004 - 2006, ve kterém mohly české podniky v rámci Operačního programu (dále jen OP) Rozvoje lidských zdrojů získat prostředky na implementaci Národního

projektu Standard rozvoje lidských zdrojů, neboli Standard IIP³. Byla to příležitost k získání podpory v celkové výši až 320 tisíc Kč na zavedení standardu Investors in People. [77] Pro podniky je důležitá také skutečnost, že na základě získaných zkušeností mohou využít další příležitosti, protože na Národní projekt Standard rozvoje lidských zdrojů bude od roku 2009 navazovat projekt Moderní formy personálního řízení. Celý projekt koordinuje a administruje opět agentura CzechInvest.⁴ [58]

Mezi další významné operační programy, které podporují rozvoj lidského kapitálu a zaměstnanost, přes které do České republiky poputují finance ze strukturálních fondů Evropské unie pro programové období 2007-2013 je program Lidské zdroje a zaměstnanost (dále jen OP LZZ), který se věnuje především problematice dalšího vzdělávání. Řídícím orgánem tohoto programu je Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. [76] Cílem programu je především předcházení nezaměstnanosti prostřednictvím podpory investic do lidských zdrojů ze stany podniků a organizací, rozvoj odborných znalostí, kvalifikace a kompetence zaměstnanců a zaměstnavatelů. Dalším programem umožňující čerpání prostředků z Evropského sociálního fondu (dále jen ESF) v oblasti lidských zdrojů je OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost, který zastřešuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. Pro podniky by měla být výzva především možnost spolupráce se školami. Je nutno se také zmínit, že výše uvedené projekty se týkají pouze firem, které nemají sídlo na území hlavního města Prahy. Je tomu tak proto, že Praha se řadí mezi nejvyspělejší regiony EU. Podniky mající sídlo na území hlavního města ale mají možnost čerpat finanční prostředky z operačního programu OP Praha – Konkurenceschopnost a OP Praha - Adaptabilita. Tyto projekty mají za cíl posílit adaptabilitu a výkonnost lidských zdrojů a zlepšit tak přístup k zaměstnání pro všechny. [77, 76]

Díky těmto programům mohou získat čeští podnikatelé v období 2007 - 2013 od EU až 3,8 mld. eur. Evropská unie se snaží pomocí systému strukturální pomoci umožnit všem zájemcům realizovat profesionální a systematický rozvoj svých zaměstnanců. Uvědomění si této skutečnosti a nastartování potřebných činností zajišťujících rozvoj lidského potenciálu znamená nezbytný krok pro každou firmu, která chce dosahovat trvalého úspěchu. [76]

V následujících kapitolách se budu zabývat převážně moderními nástroji, podporující rozvoj lidského kapitálu. Těmito nástroji jsou standard IIP a model

³ Ministerstvo pro místní rozvoj ČR začal zveřejňovat data o průběhu čerpání strukturálních fondů za období 2004-2006. Z tohoto hlediska si nejhůře vede OP Rozvoj lidských zdrojů. Naopak nejvíce překročily předpoklad objemu uskutečněných výdajů OP Průmysl a podnikání. [36]

⁴ CzechInvest - Agentura pro podporu podnikání a investic se sídlem v Praze.

excelence EFQM. Modely budu analyzovat na základě dostupných informačních zdrojů dle těchto hlavních kritérií:

- historie standardu/modelu,
- důvody vzniku,
- přínosy a výhody standardu/modelu
- průběh implementace a členění kritérií,
- proces certifikace,
- časové hledisko implementace standardu/modelu,
- nákladovost celého procesu.

V analytické části bude vypracována komparační analýza moderních personálních nástrojů (viz kap. 5.4), která je zpracována na základě řízených interview s personálními manažery konkrétních organizací (viz kap. 4.2.2). Cílem, je personální nástroje porovnat na základě praktických zkušeností organizací, které je do svých podniků implementovaly nebo se dle jejich kritérií řídí.

1.3.2 Standard Investors in People

„Nejít vpřed znamená jít zpět.“

Walther von der Vogelweide

Lidské zdroje jsou klíčem k úspěchu každého podnikání. Aby byl podnik úspěšný, měl by mít každý jeho zaměstnanec ty správné znalosti, schopnosti, dovednosti a motivaci, měl by znát své místo a vědět, kam celý podnik směřuje. Je však pochopitelné, že v případě, že se podnik rozhodne do svých zaměstnanců investovat, bude chtít vidět jasné důkazy toho, že se jeho investice vyplatila, že přispěla k naplnění podnikových cílů. [77] Zkušenosti prokázaly, že kvalitní partnerství zaměstnavatele a zaměstnance přispívá k vyšší produktivitě práce, loajalitě zaměstnanců a snížení jejich fluktuace, což vede ke snížení transakčních nákladů na pracovní sílu firmy a k růstu její ekonomické efektivity. [61]

Před přibližně čtyřmi lety Agentura CzechInvest⁵ konstatovala, že řízení a rozvoj lidských zdrojů jsou jednou z výrazných slabin českých firem. [58] Fluktuace,

⁵ Agentura CzechInvest je na základě dohody s organizací Investors in People UK jediným subjektem zajišťujícím šíření standardu IIP v České republice. CzechInvest funguje jako prostředník mezi organizacemi a Mezinárodním centrem kvality. Realizuje také marketingové aktivity vedoucí ke zvyšování povědomí o standardu IIP, vytváří infrastrukturu potřebnou pro další rozšiřování tohoto standardu v České republice (zajišťuje školicí proces pro české poradce a hodnotitele) a poskytuje informace zájemcům o zavedení standardu.

nemocnost, neloajalita zaměstnanců, malá produktivita práce a problémy udržení míry shody podle standardů Total Quality Management (dále jen TQM), to jsou nejčastější problémy podnikatelů, kteří nevěnují dostatečnou pozornost rozvoji svých zaměstnanců. Aby Agentura CzechInvest pomohla tento problém řešit, iniciovala a pomohla zavést v ČR standard IIP. Standard IIP znamená investování do lidských zdrojů v zájmu dosažení úspěchu celého podniku. Poskytuje rámec, s jehož pomocí může každý podnikatel provázat rozvoj svých zaměstnanců s rozvojem celého podniku. [74]

Standard Investors in People je jediný mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, který sleduje schopnost podniku efektivně využívat a rozvíjet své zaměstnance a potažmo napomáhá růstu jejich efektivity a konkurenceschopnosti. [61] Standard IIP vede k trvalému zvyšování výkonnosti, motivace a transferu know-how u zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury firmy. [58] Standard IIP vychází z teze, že lidé jsou nejcennějším zdrojem organizace a náklady na jejich rozvoj jsou investicí do perspektivy jejich efektivního rozvoje.

Standard Investors in People byl přijat v roce 1991 ve Velké Británii, na základě toho, že koncem osmdesátých let začala výkonnost britských podniků zaostávat za výkonností ve srovnatelných zemích. [58] Vláda provedla proto výzkum u nejúspěšnějších britských průmyslových podniků s cílem zjistit, proč jsou tak úspěšné. Zjištění bylo překvapující: tyto podniky, na rozdíl od ostatních, věnovaly zvláštní péči svým zaměstnancům. Na základě jejich osvědčených postupů a spolupráce s odbornými organizacemi byl sestaven standard IIP. V roce 2000 prošel standard revizí, díky které se administrativně značně zjednodušil. [77] Velkou výhodou je, že systém nenutí organizaci postupovat podle předem daných kritérií, sleduje schopnost podniku efektivně využívat a rozvíjet své zaměstnance.

Jedním z argumentů, proč se věnovat svým zaměstnancům a proč je program investic do nich zajímavý je vysoká finanční náročnost získávání zaměstnance, která se blíží ke dvě stě tisícům korun, podobně je tomu i při odchodu zaměstnance. Stejně tak se dají počítat náklady na absentérství, fluktuaci, motivování či úroveň komunikace mezi lidmi. A právě na tyto oblasti se zaměřuje standard IIP, jehož cílem je prostřednictvím nejmodernějších systémů řízení v oblasti lidských zdrojů posílit celou organizaci. [77] Tyto oblasti budou též zkoumány ve vybraných podnicích (viz kap. 5.3 a kap. 5.4.).

Důvody k zavedení standardu IIP [58]:

1. zaručuje rozvoj zaměstnanců
2. motivuje k naplňování firemních cílů
3. vtahuje lidi do systému práce pro firmu

4. umožňuje lepší vnitřní komunikaci
5. podporuje poskytování zpětné vazby
6. napomáhá realizaci vnitřních změn
7. přispívá k vyšší spokojenosti zaměstnanců
8. snižuje absenci, fluktuaci a úrazovost
9. zvyšuje výkonnost organizace
10. je mezinárodně uznávanou praktikou v řízení lidských zdrojů

Několikaleté zkušenosti britských i českých firem s fungováním standardu IIP prokázaly pozitivní dopady jak na podnik a jeho zaměstnance, tak nepřímo i na jeho zákazníky. [61] Nelze od zavedení certifikátu očekávat, že vyřeší všechny problémy organizace, ale určitě bude mít pozitivní vliv na fungování společnosti uvnitř i navenek.

Tab. 2 - Přínosy zavedení certifikátu IIP [58]

Společnost	Zaměstnanci	Zákazníci
zvýšení konkurenceschopnosti	vyšší spokojenost s prací	lepší péče o zákazníka
vyšší obrat a zisky	lepší pracovní prostředí	profesionální servis
motivovaní a loajální zaměstnanci	vlastní rozvoj a vzdělání	důvěra ve schopnosti firmy uspokojit potřeby zákazníka
pokles nemocnosti a fluktuace	pravidelné hodnocení a uznání za odvedenou práci	
větší zainteresovanost pracovníků a snížení zmetkovosti	pocit sounáležitosti s fungující společností	
věrní zákazníci	zlepšení komunikace	

Měkké aspekty (tedy řízení lidských zdrojů) jsou často hlavním problémem při zavádění a správném udržování iniciativ managementu kvality. Standard IIP může podniku posloužit jako katalyzátor kontinuálního zlepšování jakosti, pokud přijme alespoň jednu z těchto 4 rolí [61]:

- jako intermediátor, aby podporoval sebevědomí a pochopení pro personální management zaměřený na jakost,
- jako lodivod organizací, které hledají rámcové dílo jako směrnici pro systematické provádění změn,
- jako benchmark pro organizace, které hledají nějaké externí srovnávací měřítko pro přezkoumání svých již existujících praktik,

- jako legitimátor v organizacích, které hledají nějaký nezávislý a uznávaný externí předpis, aby interně i externě zlepšily a ochránily image změn.

Standard IIP je založen na třech základních principech plánování, aktivitách a hodnocení. Tyto principy jsou dále pak podloženy 10 indikátory, z nichž každý postihuje jedno ústřední téma. Pro úspěšnou certifikaci je potřeba, aby podnik splnil všech 10 ukazatelů, které jsou hodnoceny na základě přesně vymezených důkazů. [58] Důkazy se vždy týkají určité skupiny zaměstnanců - vrcholových manažerů, manažerů nebo pracovníků. Principy i indikátory jsou pro názornost zobrazeny v tabulce 3.

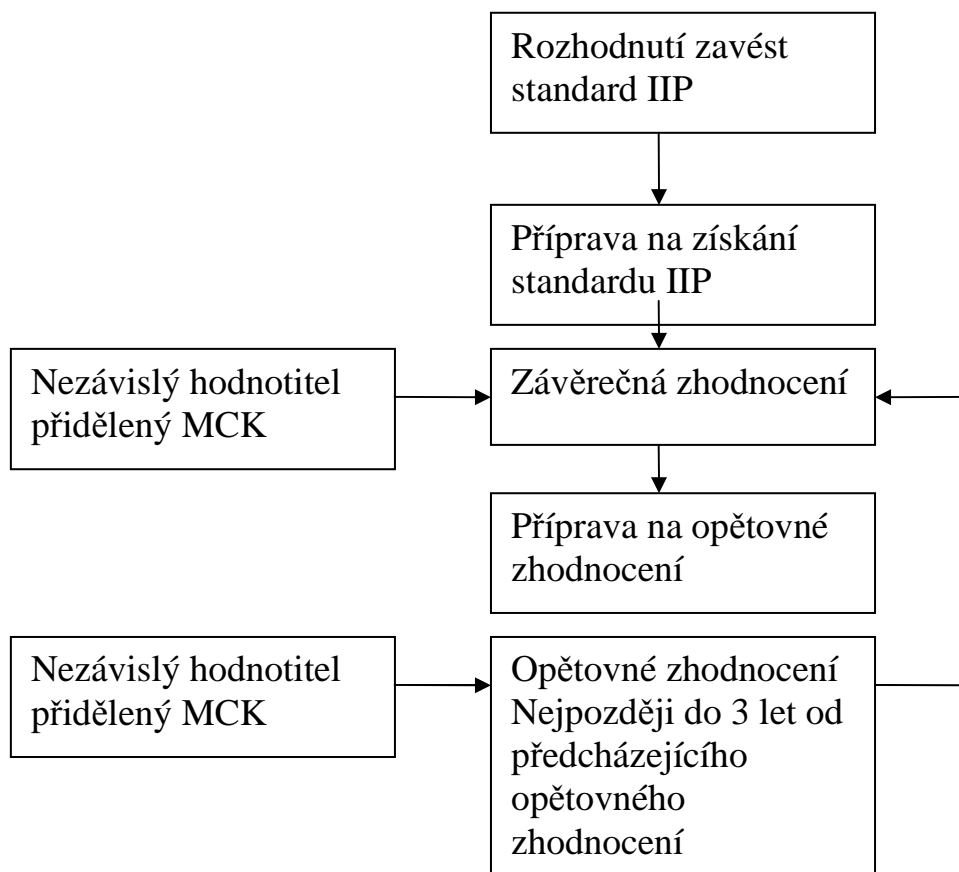
Tab. 3 - Principy a indikátory standardu IIP [58, upraveno]

Princip	Indikátor
Vytváření strategií pro zvýšení výkonu organizace (plánování)	1. Strategie pro zlepšení výkonnosti organizace je jasně definována a všemi pochopena.
	2. Vzdělávání a rozvoj se plánují tak, aby bylo dosaženo cílů organizace.
	3. Strategie řízení pracovníků jsou stanovené tak, aby podporovaly rovnost možností v rozvoji pracovníků.
	4. Schopnosti, které manažeři potřebují pro efektivní vedení, řízení a rozvoj pracovníků, jsou jasně definované a všeobecně chápány.
Kroky podnikané s cílem zlepšit výkon organizace (aktivity)	5. Manažeři efektivně vedou, řídí a rozvíjejí pracovníky.
	6. Přínos pracovníků pro organizaci je uznáván a oceňován.
	7. Pracovníci jsou podporováni v tom, aby převzali spoluúčast tak, že se zapojí do rozhodovacího procesu.
	8. Pracovníci se efektivně vzdělávají a rozvíjejí.
Hodnocení vlivu na výkon organizace	9. Investice do pracovníků zlepšuje výkon organizace.
	10. Neustále se zlepšují způsoby, jakými jsou pracovníci řízeni a rozvíjeni.

Rozhodne-li se podnik standard implementovat, pak prvním krokem na cestě k získání certifikátu IIP je vstupní analýza, tzn. zjištění skutečného stavu systémů řízení a rozvoje lidských zdrojů v podniku a následné porovnání s požadavky standardu. Na základě analýzy se vytvoří tzv. akční plán - plán postupného

odstraňování nedostatků a přibližování se standardu IIP. Společnost navštíví pověřený konzultant, který pomáhá společnosti s vypracováním akčního plánu, plánu zlepšování atd. Podniky průběžně získávají speciální poradenství a zúčastňují se odborných seminářů (např. na téma rozvoj efektivního liniového řízení, efektivní komunikace, hodnocení efektivity, řízení výkonnosti apod.). Posledním krokem je realizace závěrečného auditu, na jehož základě získají ty nejúspěšnější podniky certifikát Investors in People. [61, 58]

V přípravné fázi si vybírá externího poradce pouze daná organizace a vybraný hodnotitel v organizaci zjišťuje, zda tato splňuje všechny požadavky standardu. Primárním zdrojem informací jsou pro něj rozhovory s vybraným vzorkem zaměstnanců. Podpůrnou formou získávání informací může být vlastní pozorování, případně studium relevantních dokumentů. Výsledky závěrečného hodnocení hodnotitel shrne ve zprávě, ve které doporučí nebo nedoporučí organizaci k udělení standardu IIP a vymezí případné oblasti ke zlepšení. Závěrečné zhodnocení a certifikaci provádí nezávislý hodnotitel (assessor). Nezávislého hodnotitele přiděluje organizaci Mezinárodní centrum kvality (dále jen MCK). [74] Tzv. asesori k tomuto účelu shromažďují z nejrůznějších zdrojů důkazy o splnění evidenčních požadavků, provádějí interview s jednotlivci i vlastní pozorování. Odstupňování se doplňuje podrobnou zprávou, která podnikům umožní najít oblasti pro další zlepšování. O udělení certifikátu rozhoduje na základě podkladů od hodnotitele hodnotící komise složená ze zástupců organizací, které již jsou držiteli certifikátu IIP. V případě kladného vyjádření obdrží organizace od MCK osvědčení Investor in People. [77] Certifikace je oprávněně využívá k propagaci logo. Pro lepší názornost je postup celého zavádění a udržení standardu znázorněn na obr. 1 – Postup implementace standardu IIP.



Obr. 1- Postup implementace standardu IIP [61]

„Zavedení a udržení standardu je finančně a časově relativně náročná záležitost, ovšem pokud vezmeme v úvahu střednědobé i dlouhodobé dopady optimálního fungování personálních procesů v organizaci, není pochyb o tom, že se jedná o investici, která se vyplatí“, uvádí p. Matuna, projektový manažer agentury CzechInvest. Celý proces získávání standardu IIP a získání certifikátu trvá zhruba 12-18 měsíců, záleží však na výchozí úrovni systému řízení a rozvoje lidských zdrojů v daném podniku. Zavedení standardu je neustálým procesem zlepšování řízení firmy. Tato skutečnost je dána i tím, že je potřeba jednou za tři roky projít re-auditem neboli opětovným zhodnocením. [58] Opětovné zhodnocení provádí opět nezávislý hodnotitel přidělený MCK a má podobnou formu jako závěrečné zhodnocení. [77]

V neposlední řadě je nutno zmínit nákladovost procedury. Výhodou standardu IIP je jeho minimální náročnost na administrativu. Splnění kritérií je ověřováno standardizovanými rozhovory s managementem a zaměstnanci podniku, nikoli kontrolou dokumentace. Je na managementu podniku, aby zvolil pro daný podnik vhodné metody a způsoby uplatňování principů standardu v praxi. Hodnotitelé nezkoumají metody, ale jejich účinnost vzhledem k požadavkům jednotlivých kritérií standardu. [74, 72, 65, 71]

Výše nákladů na zavedení standardu IIP je vždy individuální a závisí zejména na způsobu, jakým se organizace na zavedení připraví (zda využije interních zdrojů, nebo externího poradce), na výchozím stavu personálních procesů, velikosti organizace, složitosti její organizační struktury atd. V zásadě platí, že čím více se procesy v organizaci rozcházejí s požadavky standardu, čím je organizace větší a čím složitější má organizační strukturu, tím bývá zavádění standardu IIP složitější, delší a finančně náročnější. [72]

Velmi pozitivním jevem je, že většina důležitých procesů vztahujících se k řízení a rozvoji lidských zdrojů je už ve společnostech nastavena a mnoho podniků tyto principy dodržuje. Mnohdy postačí jen jejich dílčí korekce, úprava či vzájemné propojení. Nezanedbatelné je i přesvědčení managementu podniku, že rozvoj zaměstnanců je velmi podstatný pro dosahování podnikových záměrů a cílů. [78] Standard má dopad na rozvoj celoživotního vzdělávání zaměstnanců, na trvalé zvyšování jejich výkonnosti, na motivaci či lepší přenášení potřebného know-how mezi pracovníky všech úrovní firmy. Mezi další nesporné výhody patří také, že standard IIP podporuje oblast vzdělávání. Jedná se o plánované a vyhodnocované vzdělávání orientované na zvýšení odbornosti zaměstnanců, prostřednictvím tréninkových plánů, na jehož podobě se sám podílí. [77]

Jak bylo řečeno výše, firmy mohou prostřednictvím agentury CzechInvest dotaci na zavedení tohoto standardu. Finanční podporu čerpají podniky formou zvýhodněných služeb certifikovaných poradců/hodnotitelů. Zástupci podniků mají také možnost účastnit se bezplatně cyklu odborných seminářů, které jsou tématicky provázány s jednotlivými ukazateli standardu. Jejich cílem je umožnit získání teoretického základu a výměnu zkušeností a usnadnit tak zavedení standardu IIP v jednotlivých firmách. [58] Standard IIP je navíc třeba vnímat nejenom jako cestu k nastavení optimálního fungování personálních procesů v organizaci, ale také jako určitý marketingový nástroj. Ocenění vysílá o organizaci pozitivní signál nejenom směrem k jejím obchodním partnerům, ale také k jejím současným a potenciálním zaměstnancům. Certifikát IIP je prestižní záležitost a dá se očekávat, že s rostoucím povědomím širší veřejnosti o standardu poroste i jeho význam v rámci personálního marketingu. [47]

Celkově bylo podpořeno v rámci projektu Národní standard rozvoje lidských zdrojů 40 podniků, které měly na zavedení IIP lhůtu 18 měsíců (pokud podnik vstoupil do projektu až v roce 2007, byla časová dotace kratší). V úvodní fázi zpracoval vybraný poradce podniku vstupní analýzu a akční plán kroků pro zavedení standardu. Poté, co se podnik seznámil s výsledky vstupní analýzy, měl možnost se rozhodnout, zda bude v zavádění IIP pokračovat či nikoli. Spolu s poradcem poté podniky realizovaly nastavené akční plány. Průběh závěrečných zhodnocení zajišťovalo Mezinárodní centrum kvality ve spolupráci s agenturou CzechInvest a s využitím českých i britských hodnotitelů. Závěrečná zhodnocení probíhala

v první polovině roku 2008 a celkem jimi prošlo 33 podniků, z nichž 25 již obdrželo ocenění IIP. U ostatních nebyl audit uzavřen a tyto podniky získají ocenění až po odstranění zjištěných nedostatků specifikovaných ve zprávě ze závěrečného zhodnocení. [77] Ukončení projektu proběhlo v červnu 2008 uspořádáním závěrečné konference, kde byli vyhlášeni držitelé ocenění IIP a zástupci podniků prezentovali své zkušenosti se zaváděním IIP. [58]

Obecně lze říci, že standard vede k podpoře růstu kvalifikace a motivace pracovníků a tím také ke zlepšování ve všech programech souvisejících s jakostí. Pozitivně působí na rozvoj interní komunikace, týmové práce, zdokonaluje firemní kulturu u všech zaměstnanců a na všech úrovních. [61]

1.3.3 Model excelence EFQM

Nejsilnější evropské firmy na začátku 90. let si uvědomily, že se neustále prohlubuje jejich zaostávání za japonskou a americkou konkurencí a rozhodli se najít společné řešení. Za tímto účelem společně založily Evropskou nadaci pro management jakosti (EFQM), jejímž úkolem bylo vytvořit - na základě dostupných zkušeností ze světa - nový model řízení, který by evropským firmám pomohl k vyšší konkurenceschopnosti. Posláním modelu je být hybnou silou udržitelné výtečnosti (excelence) v Evropě. Výsledkem práce nadace je model excelence (nebo též model řízení EFQM), který vychází z přístupu TQM. [64]

Opravdu excelentní organizace jsou takové, které usilují o uspokojení svých zainteresovaných stran (stakeholders) tím, čeho dosahují, jak toho dosahují a čeho pravděpodobně ještě dosáhnou. Model excelence EFQM je dalším z účinných nástrojů, který v sobě mimo jiné také zahrnuje rozvoj lidského kapitálu. Posláním modelu excelence EFQM je podněcovat a podporovat aktivity, které vedou k výjimečnosti v uspokojování zákazníků, zaměstnanců, ale i pozitivním dopadům na společnost, ve které firma působí, a samozřejmě na podnikatelské výsledky firmy. [7]

Model EFQM slouží ke třem základním účelům [9, 62]:

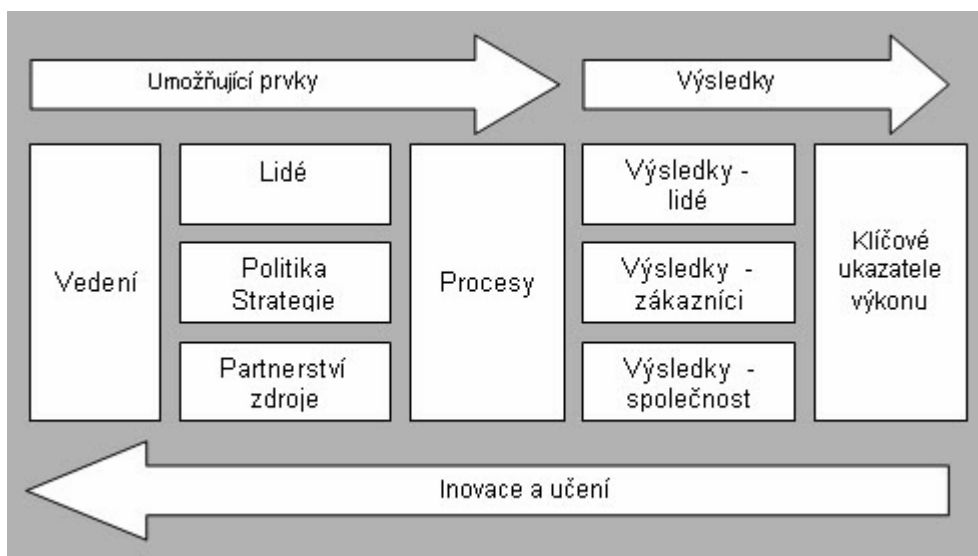
- k procesům tzv. *sebehodnocení*, kdy je tento model porovnávací základnou pro odhalování silných stránek a zejména ke zlepšování firem,
- k *oceňování* těch firem, které při aplikaci tohoto modelu dosahují dlouhodobě nejlepších výsledků tzv. Evropskou cenou za jakost,
- jako *nástroj inspirace* pro ty firmy, které hledají odpověď na důležitou otázku směrů dalšího rozvoje a zdokonalování systémů managementu.

Mezi další přínosy patří [64]:

- strukturovaný a důsledný postup pro stanovování priorit ke zlepšování a jejich realizaci,
- prostřednictvím zpětné zprávy získání dalších doporučení pro následné zlepšování a plánování podnikatelského záměru organizace,
- získání prestižní mezinárodní uznání založené na nejpoužívanějším systému managementu v Evropě,
- aktivní zapojení zaměstnanců organizace do sebehodnocení a zvýšení jejich zájmu o další zlepšování v organizaci,
- uplatnění systémů řízení podle norem ČSN EN ISO 9001:2000 a ČSN EN ISO 14001:2000,
- rozvoj firemní kultury podle systému TQM.

Organizace provádí sebehodnocení a díky tomuto procesu se dá přesně určit, v jakých oblastech se jí daří a na jaké oblasti je potřeba se zaměřit. Model umožňuje manažerům, aby se dívali na organizaci z nadhledu. Je daleko snazší se zabývat řešením příčin problému, než řešit případné následky. Model dokáže odstranit dvojkolejnost, procesy, jejichž produkt není využíván a zaměřit celou organizaci na klíčové zákazníky a tím vysoce zkvalitnit celou organizaci. [56] Realizace programu rozvoje podniku podle modelu excelence spočívá zejména v tvorbě a zavedení firemní strategie, včetně zpracování potřebných analýz a ve vybudování komplexního systému řízení lidských zdrojů, případně jeho součástí, jako systému hodnocení pracovníků, systémů cíleně řízeného odměňování, systému vnitropodnikové komunikace, aktivní bezpečnosti a ochrany zdraví. [64] Je podporována a uplatňována týmová práce včetně týmového odměňování. Model excelence též zavádí různé úsporné systémy a systémy vedoucích k zvyšování efektivnosti.

Základem modelu je devět hlavních a dvaatřicet dílčích kritérií, která jsou zaměřena na hlavní činnosti firmy a mají různou váhu. Kritéria lze použít pro hodnocení pokroku organizace na její cestě k vynikajícím (excelentním) výsledkům v oblastech výkonnosti, zákazníků, lidských zdrojů. [7] Ke každému kritériu pak byla přiřazena stupnice plnění – od stadia, kdy daný proces vůbec neexistuje, přes stadium zdokonalování procesu až po stav, kdy je proces vzorem pro ostatní. [62] Porovnatelnost výsledků je skutečně hodně důležitá, vezmeme-li v úvahu, že se programu sice účastní firmy podobné velikosti, ale s různými stadii vyspělosti. Základní principy modelu excelence EFQM lze chápat jako soustavu doporučení, dle kterých se firmy mohou, ale nemusí řídit. Prvních pět hlavních kritérií se zaměřuje na vytvoření předpokladů pro dosažení vynikajících výsledků, hraje zde hlavní roli management firmy, protože management je autorem firemní strategie, vize a pracovních plánů, řídí lidské zdroje. Další čtyři kritéria se věnují vyhodnocení výsledků. [6] Všech 9 kritérií je znázorněno v obr. 2.

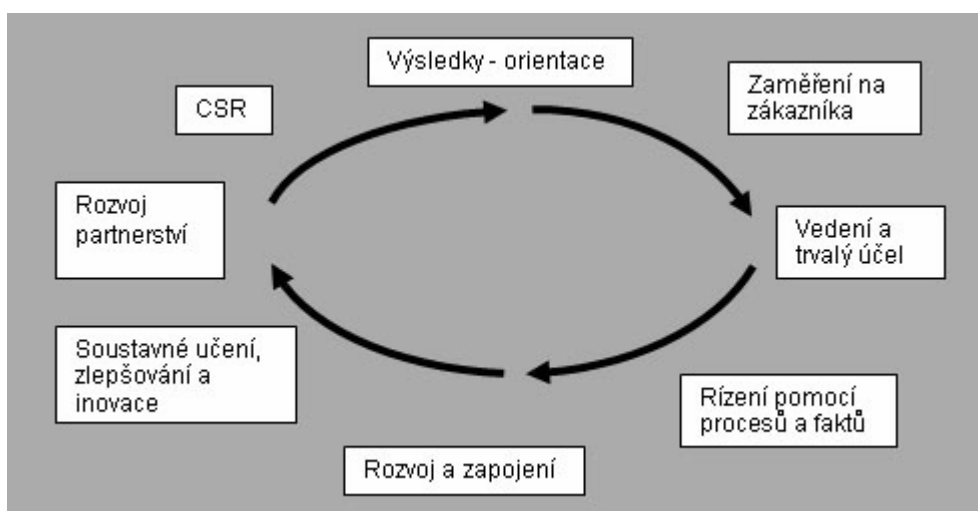


Obr. 2 - Model excelence EFQM [64]

Základem modelu je osm zásad (konceptů) excelence [7], které jsou aplikovatelné ve všech organizacích bez ohledu na odvětví nebo velikost:

1. Orientace na výsledky - excelence je dosahování výsledků, které přináší potěšení všem zainteresovaným stranám organizace.
2. Zaměření na zákazníka - excelence je vytváření udržitelné hodnoty pro zákazníka.
3. Vůdčovství a stálost záměru - excelence je vizionářské a inspirativní vůdčovství, spjaté se stálostí účelu/záměru.
4. Řízení pomocí procesů a faktů - excelence je řízení organizace prostřednictvím souboru vzájemně provázaných a vzájemně vztažených systémů, procesů a faktů.
5. Rozvoj a zapojení lidí - excelence je maximalizací přispívání zaměstnanců prostřednictvím jejich rozvoje a zapojování.
6. Neustálé učení, zlepšování a inovace - excelence je odmítnutí status quo a působení na změnu využitím učení k vytváření inovací a příležitostí ke zlepšování.
7. Rozvoj partnerství - excelence je rozvojem a udržováním partnerství přidávajícího hodnotu.
8. Odpovědnost vůči společnosti - excelence je přesahování povinné minimální míry regulačního rámce v němž organizace funguje a usilování o porozumění a odezvu na očekávání zainteresovaných ve společnosti.

Pro lepší názornost jsou zásady modelu řízení EFQM znázorněny na obr. 3.



Obr. 3 - Zásady modelu excelence EFQM [64]

Všech osm zásad excelence je důležitých a má své nezastupitelné místo v organizaci. Organizace se nestane excelentní organizací, pokud nesplní všechny zásady. Model excelence EFQM představuje komplexní analýzu organizace a všech jejích procesů a činností, kterou nemůže poskytnout žádný statický model systému managementu jakosti podle ISO norem. [7] Model excelence EFQM umožní odhalit oblasti pro zlepšování v organizaci a ještě lépe využít silné stránky organizace. Výsledky jsou předmětem opakovaného přezkoumávání z hlediska jejich adekvátnosti a efektivnosti. Model excelence EFQM umožňuje při každoročním sebehodnocení vyškolenými hodnotiteli srovnávat, čeho organizace za rok dosáhla a současně se srovnávat s konkurencí i s partnery. [56]

Vzhledem k tomu, že je tato disertační práce věnována rozvoji lidských zdrojů ve vztahu k výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace, bude se podrobně věnovat pouze dvěma částem tohoto modelu. Z hlediska hodnocení práce s lidskými zdroji jsou důležitá kritéria 3. a 7. V rámci kritéria 3 se hodnotí plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů, způsoby rozvoje a udržování znalostí a odborné způsobilosti pracovníků, zapojení a motivace pracovníků, způsoby vedení dialogu s pracovníky, odměňování a péče o zaměstnance. V rámci kritéria 7 se hodnotí již výsledky, tj. motivace pracovníků, spokojenost s pracovními podmínkami, míra fluktuace, efektivnost komunikace, aj.

Jedná-li se o rozvoj zaměstnanců, tak základní koncepcí je, že excelence znamená maximalizování přínosu zaměstnanců prostřednictvím jejich rozvoje a angažovanosti, jak již bylo uvedeno výše. Excelentní organizace identifikují a chápou odborné způsobilosti potřebné jak nyní, tak v budoucnu při uplatňování politik, strategií, cílů a plánů organizace. Podporují a propagují osobní rozvoj zaměstnanců, přičemž se lidem umožňuje realizovat a odhalovat veškerý jejich

potenciál. [44] Organizace připravují lidi, aby plnili a přijímali jimi požadované změny, a to jak z hlediska provozních změn, tak osobních schopností. Uznávají zvyšující se důležitost duševního kapitálu a využití jejich znalostí ve prospěch organizace. Snaží se pečovat o své lidi a oceňovat je. [7]

V kritériu 7 organizace měří, jak lidé vnímají organizaci. [7] Mezi příklady měřítek vnímání, která mohou být používána patří motivace, spokojenost, dosažené výsledky, zaměstnanecké výhody poskytované lidem v organizaci, apod.

V následujících odstavcích považuji za nutné vymezit souvislost mezi jednotlivými koncepcemi a příslušnými kritérii, popř. subkritérii. Každá základní koncepce, která je základem modelu excelence EFQM, má totiž řadu přímých a nepřímých vazeb na kritéria a subkritéria. Navíc se mohou jednotlivé koncepce vzájemně ovlivňovat. Protože se v disertační práci zabývám pouze kritérii 3. a 7. v následujících odstavcích stručně nastíním vztahy jednotlivých koncepcí a příslušných kritérií.

Z 8 výše uvedených koncepcí (obr. 4) se kritérii 3. a 7. týká pouze 5 koncepcí (zásad) a to:

- orientace na výsledky,
- management na základě procesů a faktů,
- rozvoj a angažovanost lidí,
- neustálé vzdělávání inovace a zlepšování,
- sociální odpovědnost firmy.

Pro lepší názornost jsou vazby mezi koncepcemi a kritériemi, subkritériemi uvedeny v následující tabulce 4.

Tab. 4 - Vazby mezi koncepcemi a kritérii modelu excelence EFQM

[7]

Koncepce	3. kritérium Lidé předpoklady					7. kritérium Lidé výsledky	
	A	B	C	D	E	A	B
Orientace na výsledky		X				X	X
Management na základě procesů a faktů	X					X	X
Rozvoj a angažovanost lidí	X	X	X	X	X	X	X
Neustálé vzdělávání, inovace a zlepšování		X	X	X			
Sociální odpovědnost firmy	X						

V tabulce 4 jsou uvedeny vazby a propojenost jednotlivých koncepcí a kritérií. Z tabulky je patrné, že většina jednoznačných vazeb je u koncepcí Rozvoj a angažovanost lidí ve vztahu ke kritériu „Lidé“, kde se zvažuje management lidí, jejich rozvoj, podpora, oceňování a uznávání lidí, a kritériu „Lidé výsledky“, kde se zachycují úroveň spokojenosti s organizací a s interními ukazateli lidí.

V dalších odstavcích objasňuji, co je náplní jednotlivých kritérií: [7]

3a Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány

Patří sem:

- rozvíjení plánů lidských zdrojů v souladu s politikou a strategií,
- angažovanost zaměstnanců a jejich představitelů při rozvíjení politik, strategií a plánů týkajících se lidských zdrojů,
- řízení nábory pracovníků a kariérního rozvoje,
- podporování a zajišťování čestnosti ve všech otázkách zaměstnanosti, včetně politiky, strategií a plánů rovnocenných příležitostí, a další.

3b Znalosti lidí a jejich odborné způsobilosti jsou identifikovány, rozvíjeny a udržovány.

Patří sem:

- identifikace, klasifikace a sladění znalostí lidí a jejich odborných způsobilostí s potřebami organizace,
- rozvíjení plánů výcviku a rozvoje, aby bylo možné zajistit lidi, kteří budou vyhovovat současným a budoucím potřebám organizace z hlediska způsobilostí,
- rozvíjení týmových dovedností,
- oceňování lidí a pomáhání lidem zlepšovat jejich výkonnost a realizovat a získávat jejich plný potenciál a další.

3c Lidé jsou angažováni a jsou jim dány pravomoci

Patří sem:

- povzbuzování a podporování individuální a týmové účasti v činnostech zlepšování,
- poskytování příležitostí, které podněcují k angažovanosti a k podporování inovačního a tvůrčího chování,
- poskytování výcviku manažerům s cílem rozvíjet a uplatňovat směrnice pro zmocňování lidí, aby mohli přijímat opatření.

3d Lidé a organizace spolu vedou dialog.

Patří sem:

- identifikace komunikačních potřeb a uplatňování plánů založených na těchto potřebách,
- dosahování efektivních komunikací shora dolů, zdola nahoru i na stejné úrovni (horizontální) prostřednictvím identifikovaných kanálů,
- sdílení nejlepších postupů a znalostí.

3e Lidé jsou odměňováni, uznáváni a pečují se o ně.

Patří sem:

- sladění odměn za práci, přesunu pracovních sil, nadbytečnosti a jiných podmínek zaměstnanosti s politikou a strategií,
- propagování povědomí a angažovanosti v otázkách zdraví, bezpečnosti, životního prostředí a sociální odpovědnosti,
- stanovení úrovní výhod např. penzijní plán, zdravotní péče a péče o děti,
- podpora kulturních a sociálních aktivit.

7. kritérium – lidé výsledky

Zde patří měřítka toho, jak lidé vnímají organizaci. Tato měřítka jsou měřítka interní, která organizace používá pro monitorování, pochopení, předjímání a zlepšování výkonnosti lidí v organizaci a pro předjímání jejich vnímání. Zjišťují se např. pomocí dotazníkového šetření nebo osobních pohovorů s jednotlivými pracovníky. V závislosti na účelu organizace může mezi příklady měřítek, která mohou být používána, patřit [7]:

- motivace (kariérní rozvoj, komunikace, vedení a řízení, uznání, výcvik a rozvoj, a další),
- spokojenost (podmínky zaměstnanosti, úrovně absence a nemocnosti, úrovně úrazovosti, důvody ke stížnostem, fluktuace zaměstnanců a loajalita, stávky a další),
- služby poskytované lidem v organizaci.

Vztahy mezi koncepcemi a kritérii jsem zde uvedla záměrně a vyňala je z modelu excelence EFQM, aby došlo k lepšímu porovnání se standardem IIP, který je ryze modelem personálním.

Průzkum v praxi ukázal, že mnoho organizací odrazuje od práce s modelem EFQM jeho složitost a zdánlivá náročnost. Hledala se proto cesta, jak tuto bariéru odstranit. Ve snaze přiblížit model podnikatelské veřejnosti (ale i organizacím veřejného sektoru) a především vnést do práce s modelem prvek soutěživosti zavedla EFQM koncem roku 2001 nový program oceňování výkonnosti organizací, nazvaný Úrovně Excellence EFQM (Levels of Excellence EFQM), který důsledně odpovídá evropským standardům a je použitelný pro organizace nebo jejich části bez ohledu na velikost, obor nebo vyspělost. [44]

Stupně excelence EFQM jsou vytvořeny s cílem povzbudit systematické zlepšování organizací a pomoci jim tak dosáhnout nejvyšších stupňů excelence při používání Modelu excelence EFQM. [44] Dosažená vyspělost v excelenci ovlivňuje všechny zainteresované strany organizace – zaměstnance, dodavatele, zákazníky a společnost. Organizace mohou požádat o kteroukoli ze tří různých stupňů, o níž se domnívají, že je pro jejich úsilí nejvhodnější. [64]

1. stupeň - Oceňování zapojení organizace. Program je určen organizacím, které jsou na začátku cesty k dosažení úspěšnosti. Přístup a metody jsou méně náročné, než jsou vyžadovány modelem Ceny EFQM za excelenci nebo 2. stupněm excelence. Důraz je kladen na pochopení současné úrovně výkonnosti organizace a stanovení priorit pro zlepšování. [64]

2. stupeň - *Oceňování výkonnosti organizace*. Program oceňuje dosažené výsledky organizace v zavádění Modelu excelence EFQM a nejlepší praxe. Je určen pro organizace, které již mají zkušenosti z aplikace Modelu excelence. Organizacím nabízí strukturovaný přístup pro identifikování silných stránek a oblastí ke zlepšování. [64]

3. stupeň - *Cena EFQM za excelenci*. Cena, stejně jako uvedené stupně, je otevřena členům EFQM i nečlenským organizacím z celé Evropy. Přihlásit se mohou organizace, které se vlastním zlepšováním zabývají nejméně po dobu 5 let. [64]

Proces certifikace není závislý na čase a organizace mohou podat žádost o zapojení do 1. a 2. stupně kdykoli během roku, 3. stupeň - Cena EFQM za excelenci se řídí vlastním harmonogramem. Udělené ocenění (evropský certifikát a logo) je platné dva roky a organizace mohou používat znaky stupně excelence pro obchodní a propagační účely. [7]

1.3.4 Vztah mezi standardem IIP a modelem excelence EFQM

Zkušenosti, které agentura CzechInvest získala používáním modelu excelence a standardu IIP v praxi, potvrdily, že jde o dobré manažerské nástroje s řadou výhod. [58] Tyto nástroje kladně ovlivňují faktory jako spokojenost a loajalita pracovníků a zákazníků, ale i výkonové ukazatele podniku. Samozřejmě se s tímto prestižním oceněním zvyšuje i image podniku. [40] Aplikace standardu IIP s modelem EFQM současně nevylučuje ani použití dalších nástrojů, jako je např. Balance Scorecard. Naopak, kombinace takových nástrojů se vhodně doplňuje a poměrně snadno může firma využít jejich synergického efektu. [62]

Při snaze o získání obou těchto ocenění je třeba prokázat podporu managementu k naplnění vize organizace, schopnost jít vzorem pracovníkům a motivovat lidi. Jsou hodnoceny výsledky vzhledem k zaměstnancům - zainteresované straně, se kterou je třeba jednat jako s rovnocenným partnerem. V úsilí o získání cen za jakost se podniky často nejvíce potýkají právě s požadavky v oblasti řízení lidských zdrojů, s motivací a spokojeností. A právě proto může být standard IIP vhodným vstupem, pomůckou při snahách o výjimečnost. Standard IIP můžeme chápat jako předpoklad pro již zavedené systémy řízení (EMS 14 001, OHSAS 18 001, atd.). Ty samy o sobě vyžadují jistou úroveň personálního managementu, ale IIP směřuje dále. Nikoli pouze k ocenění certifikátem nebo vyšší výkonnosti či konkurenceschopnosti, jak je uvedeno v cíli programu, ale spíše k excelenci, k výjimečnosti. [34]

1.4 Výkonnost a konkurenceschopnost podniku: podstata, kritéria a ukazatele výkonnosti podniku

Současné požadavky na efektivitu, výkonnost, konkurenceschopnost a flexibilitu vyvolávají ve svém důsledku změny v řízení firem. V souvislosti s tím se mění podstatně systém práce ve všech odborných činnostech, nevyjímaje podnikovou kulturu, systém řízení lidských zdrojů a z toho logicky vyplývající i „personální politiku“. Pokud chce firma v dnešním konkurenčním prostředí permanentních změn prosperovat, musí mít určitou „hodnotu“. [25] V tradičním pojetí „praktického“ chápání významu slova se rozumí pod pojmem hodnota firmy její „účetní“ nebo „tržní“ hodnota. Nové přístupy k definování hodnoty firmy zahrnují nejen její ekonomické výsledky vyjádřené v tzv. „tvrdých datech“, ale kromě jiného také soubor ukazatelů „měkkých dat“, odrážejících nejen sociodemografické kvantitativní, ale především kvalitativní ukazatele rozvojového potenciálu zaměstnanců. [57] Zjednodušeně můžeme říci, že výkonnost firmy je dána výkonností procesů a výkonností lidí. Výkonnost procesů a lidí jsou na sobě závislé. Stěží si lze představit výkonné a sofistikované procesy, které realizují nevýkonné lidé. Čím jsou procesy sofistikovanější a náročnější, tím je obvykle potřeba výkonnějších, resp. efektivnějších lidí u nichž narůstá míra sebeřízení a kompetencí. [13] Dle I. Neumaierové je „hodnota firmy měřítkem podnikatelské výkonnosti a úspěšnosti, čili konkurenceschopnosti podniku“. [21, s. 66] Z. Pitra [25] považuje za „měřítko podnikatelské výkonnosti firmy úroveň zhodnocení vložených finančních prostředků – kapitálu, tedy výši a rychlost, s jakou se tyto prostředky vrátí v podobě příjmů (hospodářských výsledků) z podnikání.“

Konkurenceschopnost patří také mezi pojmy charakteristické rozmanitostí možných definic. Dle A. Kadeřábkové [15, s. 64] může být konkurenční schopnost charakterizována jako „souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a následného zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy.“ A. Gregar a kol. [9, s. 6] tvrdí, že konkurenční schopnost lze definovat jako „základní podmínku existence podniku, jako schopnost udržovat a rozmnožovat bohatství vlastníka podniku. Konkurenceschopnost je tedy pojem, který vyjadřuje tržní potenciál podniku.“

Konkurenceschopnost je vlastností, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty. Zvítězí ten, kdo disponuje určitou konkurenční výhodou, v našem případě schopnými, motivovanými a loajálními zaměstnanci. [25] Lidské zdroje podniku, tj. znalosti, schopnosti a dovednosti lidí, ale také jejich motivace, se stávají jedním z významných aktiv podniku, které mají pro konkurenční schopnost v podmínkách sílící konkurence strategický význam. Kvalita lidských zdrojů může proto představovat jedinou oblast, ve které má firma konkurenční výhodu. Podmínkou úspěšnosti podniku je uvědomit

si hodnotu a význam lidských zdrojů, uvědomit si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku, a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik v konkurenci uspěje či nikoliv. [9]

Dle mého názoru, změřit konkurenční schopnost je velmi složité a v podstatě neexistuje jednoznačné měřítko konkurenceschopnosti. Pro účely této disertační práce jsem nastavila měřítka výkonnosti a konkurenceschopnosti dle modelu excelence EFQM, protože je jedním z nástrojů měření a efektivního řízení podniku. Jedná se o model určený ke komplexnímu posuzování firmy a jejího celkového výkonu. Jedním ze základních aspektů aplikace modelu je posun od čistě finančního ke komplexnímu měření výkonnosti.

Oblast měření výkonnosti firem se neustále rozšiřuje za hranice tradičně pojatého sledování finanční výkonnosti. [44] Řada vyspělých podniků využívá model jako interní metodiku měření vlastních firemních schopností, ale také k měření svého intelektuálního kapitálu, tedy k měření a sledování hodnot, které účetní knihy zaznamenat nemohou (např. loajalita a spokojenost zaměstnanců, stabilita úspěšného realizačního týmu, apod.). I tyto hodnoty však zásadním způsobem přinášejí ekonomický efekt, neboť se projevují v kultuře firmy, která má vliv na zákazníky. [60]

Mezi měřitelné personální výkonové ukazatele, které v rámci disertační práce budu sledovat patří ukazatel, který měří dopad řízení lidského kapitálu na finanční výsledky firmy. [70] Tímto ukazatelem je produktivita zaměstnance. Další ukazatele jsou nazývány jako ukazatele angažovanosti zaměstnanců, které též významným vlivem k výkonnosti organizace přispívají. Mezi tyto ukazatele patří míra fluktuace a míra nemocnosti. Opět podotýkám, že jsou to ukazatele, které sleduje jak model excelence, standard IIP, tak studie HR Controlling. [58, 64, 70] Považuji za nutné zmínit, že se jedná pouze o část ukazatelů, které jsou běžně sledovány. Mezi další sledované finanční ukazatele by mohly patřit např. výnosy na jednoho pracovníka, náklady na jednoho pracovníka, zisk na jednoho pracovníka a další. [70]

Produktivita zaměstnance

Produktivita zaměstnance vyjadřuje, jakou měrou či v jaké době je využívána pracovní síla při vytváření produktů nebo poskytování služeb. [52] Produktivita je výraz pro poměr výstupu ke vstupu. Pro účely této disertační práce je výstupem přidaná hodnota podniku a vstupem osobní náklady. Přidaná hodnota jako taková je ekonomickým ukazatelem měřícím finanční výkonnost podniku. Touto cestou jistě nelze sledovat přidanou hodnotu každého konkrétního zaměstnance, ale údaj, jaká je průměrná přidaná hodnota lidského kapitálu, může být velmi důležitým srovnávacím faktorem společnosti s konkurencí. [54] Právě proto je důležité sledovat vývoj přidané hodnoty na zaměstnance a poměřovat se s trhem.

Podle posledního průzkumu PayWell, vypracovaného každoročně PricewaterhouseCoopers, měří produktivitu práce svých zaměstnanců jen necelá třetina českých společností. [84] Produktivita práce je údaj, který lze měřit v přepočtu na zaměstnance a zároveň ji lze sledovat na podnikové úrovni. Na rozdíl od některých jiných ukazatelů výkonu podniku tak lze vysledovat změnu produktivity práce napříč organizací, v jednotlivých odděleních, u jednotlivých pracovníků apod. [53] Tento vzorec samozřejmě nelze použít pro každou kategorii zaměstnanců. Spíše než obecný cíl "zvýšit produktivitu práce" se v poslední době začínají zaměřovat na oblasti jako rozvoj řídicích pracovníků, neboť právě kvalitní vedení může významně výkonnost jednotlivých pracovníků i celých týmů. U českých výrobních společností patří zvyšování produktivity jako takové stále mezi priority, což je pochopitelné, neboť tento ukazatel dosahuje v současnosti jen zhruba poloviny úrovně nevýrobních společností. [70] Je ale příznačné, že i u výrobních podniků je za stejně či obdobně důležitý úkol považován rozvoj vedoucích pracovníků a zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců. [53]

Míra fluktuace

Druhým významným personálním ukazatelem je míra fluktuace. Fluktuace zaměstnanců je jeden z trvalých problémů, především tehdy, týká-li se odchodu kvalitních, dlouholetých zaměstnanců, lidí výkonných a loajálních. V různých zdrojích se můžeme dopátrat doporučených hodnot fluktuace, která je nejčastěji uváděna v rozsahu 5-7% (přičemž průměrná míra fluktuace v ČR je na úrovni cca 15%). [37]

Tento personální ukazatel jsem se rozhodla sledovat záměrně, neboť fluktuaci v současné době převážně způsobuje nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Zajímalo mě proto, s jakou fluktuací se potýkají dotazovaní respondenti. Druhým problémem je, že s fluktuací úzce souvisí i nábor nových zaměstnanců a v dnešní době je nábor zaměstnanců velmi časově i finančně nákladnou záležitostí. [49]

Míra nemocnosti

Posledním sledovaným ukazatelem je nemocnost a s tím související absence, která vždy znamená více či méně skryté náklady, ať už je podnik ochoten či schopen je vyčíslit nebo ne. [49] Právě tento fakt mě vedl k tomu, abych do zkoumání zařadila i tento velmi důležitý ukazatel.

Současnou statistikou absence v podnicích se Česko rozhodně nemůže chlubit. Podle studie PayWell vypracované PricewaterhouseCoopers stráví každý český zaměstnanec ročně doma nemocen více než 14 dní (tento údaj nezahrnuje mateřské dovolené a nemoci z povolání). Průměr většiny ostatních evropských zemí přitom

nepřesahuje deset dní a mimo Evropu je zpravidla ještě nižší. [84] Na míru nemocnosti má vliv samozřejmě spousta faktorů, jako např. legislativní úprava nemocenských dávek atd., k čemu je nutné také přihlížet.

Údaje pro zjištění výše uvedených personálních finančních ukazatelů budu čerpat z interních materiálů příslušného podniku.

Další důležitou oblastí zájmu je v poslední době také motivace a spokojenost zaměstnanců. Přepokládám, že motivovaní a spokojení pracovníci zpravidla podávají vyšší výkon, což vyplývá i ze studie Personální controllingu 2008⁶. [84] Zjištění naznačuje, že existuje určitá souvislost mezi spokojeností a motivací pracovníků a finančními výsledky organizace. Odborné psychologické studie mimo jiné zjistily, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější a mívají nižší absenci, pozdní příchody a fluktuaci. [55] Naopak nespokojenost mezi zaměstnanci může vedle horší kvality práce či slabšího výkonu mít negativní vliv i na vztahy s klienty - jednak právě kvůli častější fluktuaci pracovníků, kteří se o zákazníky starají, jednak prostě proto, že přístup nespokojených či nemotivovaných pracovníků může přímo ohrozit kvalitu vztahu či úspěch jednání.

Protože disertační práce má za hlavní cíl zkoumat význam a rozvoj lidského kapitálu, zaměřím se především na nefinanční ukazatele, které významnou měrou k výkonnosti, či konkurenceschopnosti podniku přispívají. Opět jsem čerpala ukazatele z kritérií modelu excelence EFQM a standardu IIP.

Mezi nefinanční výstupy, které v rámci disertační práce budu sledovat patří oblast rozvoje lidského kapitálu, kam mimo vzdělávání a osobní rozvoj můžeme zařadit také péči o zaměstnance a zjišťování spokojenosti zaměstnanců s důvěrou ve vedení společnosti, kvalitou interpersonálních vztahů a pracovním prostředím.

Oblast vzdělávání

Smyslem školicích a vzdělávacích aktivit na pracovišti i mimo něj, je rozvíjení dovedností a potenciálu zaměstnanců tak, aby společnost dokázala zvyšovat svůj výkon, nebo se dobře vyrovnala s vývojem na trhu, změnami obchodního prostředí či aktivitami konkurence. Zajištění školení a vzdělávání zaměstnanců je jednou ze základních činností interního personálního oddělení. [2, 6] V běžně fungující organizaci si vzdělávání každoročně vyžádá velkou část rozpočtu i času. Splňují-li tyto náklady výše uvedený cíl, pak jsou jistě oprávněné. Lze předpokládat, že se vlastníci a vedení společností budou stále více zajímat o to, jak významně se realizace personálních strategií podílí na zvyšování výkonu a zisku jejich podniku.

⁶ Dle studie Personální controllingu 2007 provádí úspěšné společnosti (šlo o skupinu respondentů studie, kteří dosáhli nejvyššího růstu zisku a přidané hodnoty na jednoho zaměstnance) průzkum spokojenosti zaměstnanců pravidelně (81 procent z nich ho provádí jednou ročně).[84]

M. Tureckiová a Z. Dvořáková uvádějí, že dochází-li k rozvoji zaměstnanců, projevujícím se ve zvýšení pracovní spokojenosti, motivovanosti, angažovanosti a loajality vůči organizaci, dochází tím zároveň k [6, 29]:

- k růstu výkonnosti jednotlivce týmu organizace,
- ke zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům,
- k celkovému zlepšení image organizace (pověst dobrého zaměstnavatele a spolehlivého obchodního partnera),
- k lepší uplatnitelnosti zaměstnanců na pracovním trhu,
- ke zlepšení „kvality života“ zaměstnanců (podnikové vzdělávání jako prostředek osobního rozvoje zaměstnanců).

Mezi nedostatky uvádějí:

- náklady spojené se zaměstnáváním,
- zvyšuje riziko toho, že zaměstnanec, který díky vzdělávání zvýší svoji hodnotu na trhu práce, odejde k jinému zaměstnavateli.

Důvěra ve vedení a mezilidské vztahy

Důvěra ve vedení společnosti a interpersonální vztahy na pracovišti jsou oblastmi, které jsou pro motivaci a dobře odvedenou práci velmi důležité. Pracovníci se musí na pracovišti dobře cítit a ve vedení společnosti musí mít důvěru. Vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému jednání a k procesu komunikace. Vedení je součástí řízení a jedná se schopnosti přesvědčovat a přimět pracovníky dělat věci ochotně, s nadšením za účelem dosažení plánovaných cílů. Jedná se o lidský faktor, který skupinu stmeluje, motivuje a orientuje k danému cíli. Důraz na vedení je tedy kladen ne mezilidské vztahy. V podstatě se jedná o vztah, kterým jedna osoba ovlivňuje jednání druhých lidí. [6, s. 184]

Péče o zaměstnance, zaměstnanecké výhody (benefity)

Zaměstnanecké výhody se staly předmětem značné pozornosti hlavně během 90. let. V posledních letech již zájem zaměstnavatelů o jejich poskytování roste o poznání méně. [51] I zde platí, že úspěšné společnosti pracují s tímto nástrojem více než ostatní podniky: vyhražují na ně zhruba 4,4 % mzdových nákladů (oproti průměrným 3 % u ostatních společností). Rozdíly jsou i mezi sektory - největší podíl nákladů na benefity najdeme v IT společnostech. [70] Můžeme vymezit dvě základní skupiny výhod: pracovní pomůcky, což jsou zpravidla nástroje potřebné pro výkon určité práce, a poskytované tudíž většinou manažerům a odborným pracovníkům, a ostatní (klasické) výhody jako stravenky, podpora sportovních

a společenských akcí nebo penzijní připojištění. Ty naopak bývají poskytovány všem zaměstnancům a ve stejné hodnotě. [50]

Jen pro zajímavost uvádím preferenci zaměstnaneckých výhod dle zaměstnanců a dle manažerů podniku. [70]

Zaměstnanci si nejvíce cení:

- týdne dovolené navíc,
- příspěvku na stravování,
- zajištění vzdělání a zvyšování kvalifikace,
- nadstandardní zdravotní péče,
- parkování v blízkosti zaměstnavatele.

Z pohledu manažerů je toto seřazení odlišné:

- zajištění vzdělání a zvyšování kvalifikace,
- parkování v blízkosti zaměstnavatele,
- týden dovolené navíc,
- nadstandardní zdravotní péče,
- příspěvek na rekreaci.

Průměrná hodnota ročních nákladů na zaměstnanecké výhody na jednoho zaměstnance se v současnosti pohybuje kolem 21 000 Kč. [51]

Spokojenost s odměňováním

Další komplikovanou oblastí je odměňování. Při nastavování systému odměňování je velmi důležitá vnitřní spravedlnost v rámci podniku. [51] Každý zaměstnanec by měl být zaplacen tak, aby hodnota jeho mzdy byla v souladu s výší mezd ve společnosti. Bezesporu dobrou zprávou je zjištění, že stále více společností působících v Česku usiluje o to, aby jim jejich systémy odměňování pomáhaly dosahovat obchodních cílů a zvyšovat výkonnost. [70] Téměř 60% respondentů studie považuje za prioritu odměňování udržení konkurenceschopnosti a více než polovina si klade za cíl nastavit odměňování tak, aby zohledňovalo výkon. [84]

Spokojenost s pracovním prostředím a pracovními podmínkami

Pracovní podmínky jsou představovány řadou faktorů, technicko-technologických, organizačních, ekonomických, hygienických a dalších. Zajištění vhodných pracovních podmínek není ale jen zákonnou povinností podniku, nýbrž i jeho

ekonomickým zájmem. Člověk, který je nucen pracovat v nepříznivém prostředí, v časové tísní, s nadměrným zatížením, nebo naopak s úkoly, které neodpovídají jeho možnostem, ztrácí pracovní motivaci a dobrý vztah k podniku, v krajním případě dochází k poškození jeho zdraví. To vše se projeví v poklesu pracovního výkonu, vyšší absenci a fluktuaci. [6] V situaci, kdy hlavním zdrojem rozvoje podniku jsou kvalitní zaměstnanci, hrají pracovní podmínky důležitou roli při jejich získávání a stabilizaci.

V předchozích odstavcích jsem nastínila oblasti, které budu sledovat v analytické části (viz kap. 5.3), neboť se domnívám, že zaměstnanci při výkonu práce bezprostředně ovlivňují.

Nefinanční výstupy budou zjišťovány především z interních materiálů, neboť předpokládám, že společnosti, ve kterých bude kvalitativní výzkum realizován, spokojenost zaměstnanců monitorují.

V současné době, kdy hlavním zdrojem ekonomického rozvoje je zvyšování efektivnosti výroby a růst produktivity práce, nabývají stěžejního významu problémy týkající se racionálního využití lidských zdrojů a hlavně jeho rozvoj, který zahrnuje mimo klasické vzdělávání i péči o zaměstnance. Předpokládám, že kvalitnější lidský kapitál podporovaný prostřednictvím moderních nástrojů, standardu IIP a modelu excelence EFQM, může být správným krokem na cestě ke zvyšování výkonnosti a budoucí konkurenceschopnosti podniku.

1.5 Rozvoj lidského kapitálu jako faktor zvyšování jeho konkurenceschopnosti

90. léta minulého století byla počátkem, kdy se termín intelektuální kapitál začal frekventovaněji používat. Počátečním impulsem pro analýzu nových skutečností bylo to, že u některých velkých společností, především v oblasti informačních technologií, se objevil dosavadní teorií těžko vysvětlitelný rozpor mezi účetní hodnotou aktiv a tržní hodnotou těchto aktiv. [86] Tržní hodnota aktiv mnohokrát převyšovala nominální hodnotu a tento rozdíl byl za stávajících podmínek nevysvětlitelný⁷. Jestliže tržní hodnota společnosti představuje jedno, dvoj, nebo trojnásobek její účetní hodnoty, můžeme říci, že se jedná o stabilní společnost s dobrým výrobním programem, slušným podílem na trhu, stabilním zázemím a schopností v relativně dlouhodobém horizontu přinášet určité zisky. Jestliže však tržní hodnota společnosti představuje deseti, dvaceti nebo více-násobek její účetní hodnoty, musíme říci, že hodnota firmy je buďto na krátko vyspekulována nebo hodnotu firmy vytváří jakési neznámé faktory ukryté uvnitř společnosti. Nabízí se zde otázka, co tak významně zvyšuje tržní hodnotu společností? Jedním z vysvětlení je, že intelektuální kapitál představuje nehmotné vlastnictví ukryté uvnitř společnosti právě v podobě schopnosti jejich zaměstnanců vytvářet nejen konkurenční výhodu na trhu, ale též vytvářet další hodnotu firmy. [46] Současná tržní ekonomika se orientuje nejen na vyjádření a zajištění přímých finančních přínosů, ale též na vyjádření nehmotných forem kapitálu. Ty u špičkových firem představují i více než 90 % jejich tržní hodnoty. Vyjadřování hodnoty firmy se tak více orientuje na schopnost udržení klíčových zaměstnanců, podchycení a maximální využití jejich znalostí, schopnost inovace a modernizace a hodnotu firemní značky, než na zvyšování např. základního jmění. [80] Do popředí ratingů se dostávají firmy, jejichž technický a technologický potenciál je shodný s finančně daleko silnějšími konkurenty, počet zaměstnanců pracujících ve firmě je velmi omezený, ale schopnost vyhledání, zaznamenání a inovace intelektuálního potenciálu potřebného k vytvoření konkurenční výhody je využita maximální možnou měrou. [79]

Shrňme-li výše uvedené, můžeme říci, že intelektuální kapitál (IK) spolu s finanční hodnotou organizace (FH) tvoří její tržní hodnotu (TH). [3]

$$TH = FH + IK$$

⁷ Jako příklad firmy, u které se projevil výrazný rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou, je možné uvést firmu Microsoft. Její hodnota na trhu v r. 2000 činila 492,5 mld. dolarů, zatímco účetní hodnota byla 28,4 mld. dolarů. [87]

V moderní ekonomice význam intelektuálního kapitálu z hlediska celkové tržní hodnoty organizace neustále vzrůstá. [2] Kdo má prostředky, může investovat do nejmodernější techniky a technologie a v relativně krátké době se dostat – v rámci technického subsystému – na špičku oboru. Avšak kompetentní a energetizované pracovníky, nositele vysokého intelektuálního kapitálu, kteří jsou nejen schopni, ale také ochotni využívat svůj potenciál ve prospěch organizace, „na ulici nekoupíš“ – takové si musí firmy vychovat, rozvíjet je po odborné, sociální i morálně volní stránce, pěstovat v nich důvěru ve firmu, sounáležitost s ní a utvářet jejich zlepšovateľské a spolu podnikateľské postoje, upevňovat soulad jejich osobních potřeb a zájmů se zájmy firmy. [3]

V následující kapitole provedu shrnutí literární rešerše a stanovím teoretická východiska disertační práce.

1.6 Teoretická východiska disertační práce

V předchozí části kapitoly je uveden přehled hlavních teoretických přístupů a vymezení základních pojmů. Po jejich analýze a komparaci dospívám k závěru, že v současné teoretické literatuře existuje řada odlišných názorů, vyplývajících z různých metodologických přístupů k danému problému. Zejména v definování pojmů lidský kapitál, intelektuální kapitál, event. lidské zdroje není možné vypožorovat převažující shodný názor. Mnohdy autoři s uvedenými pojmy zachází v odborných publikacích poměrně volně, někdy je dokonce používají jako synonyma. Příkladem nejednoznačnosti používání hlavních pojmů může být porovnání vědeckých textů ekonomicko - odborného charakteru s texty, které mají charakter manuálů nebo metodických příruček pro model excelence EFQM nebo zavádění standardu IIP.

V nových trendech současného managementu se projevuje jasný důraz na práci s lidmi – rozvoj lidského kapitálu, vytváření týmů, změnu podnikové kultury, apod. Firmy si již začínají uvědomovat, že ve stále se zrychlujícím konkurenčním prostředí se již nemohou spoléhat pouze na svou velikost a kapitálovou sílu, ale především na své lidi a vytvoření jim vhodného prostředí pro rozvoj, jak odborný, tak kvalifikační. Jádrem podniku jsou tedy lidé, jejich fyzický a duševní potenciál, kterému se musí jak majitel, tak sami zaměstnanci permanentně věnovat.

Lidský kapitál představuje souhrn znalostí, dovedností a schopností ztělesněných v jedinci. Rozvíjet tyto znalosti, schopnosti a dovednosti je možné vzděláváním či praxí, což je nazýváno rozvojem neboli investicemi do lidského kapitálu. Předpokládám, že lidé, jejich rozvoj, ale též mikroklima mezilidských vztahů ve společnosti jsou základním předpokladem pro zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. Pokud se podaří tento lidský potenciál vhodným vedením podchytit a na základě vhodných personálních programů správně motivovat, je to nevyčerpatelný zdroj vývoje.

V současné době se podnikům nabízí celá řada nástrojů, které v oblasti řízení lidských zdrojů pomáhají identifikovat a následně zvýšit svou konkurenceschopnost a zejména výkonnost v oblasti lidských zdrojů. Kromě běžných hodnotících procedur a standardů personálního auditu mám na mysli především model excelence EFQM a certifikaci podle standardu IIP. V disertační práci se budu zabývat hodnocením účinností těchto nástrojů řízení pro rozvoj lidského kapitálu ve vztahu k výkonnosti a konkurenční schopnosti podniku.

Na základě teoretických východisek jsou dále zformulovány cíle a hypotézy.

2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Hlavní cíl disertační práce lze definovat takto:

Na základě analýzy současných poznatků ekonomické teorie lidského kapitálu a jeho vlivu na výkonnost a konkurenceschopnost podniku, vyhodnotit účinnost standardu IIP a modelu excelence EFQM, identifikovat bariéry a problémy jejich aplikace a vypracovat doporučení pro zvýšení výkonnosti organizace.

K naplnění hlavního cíle jsou vymezeny následující dílčí postupné cíle:

- teoreticky objasnit základní pojmy související s řešenou problematikou, jejich souvislosti a vzájemné vztahy,
- popsat, analyzovat a vzájemně komparovat standard IIP a model excelence EFQM z hlediska členění kritérií, procedur implementace, procedur certifikace a celkové nákladovosti na implementaci.

Výzkumný cíl práce je zaměřen na zjištění vlivu moderních nástrojů, standardu IIP a modelu excelence EFQM na zvyšování výkonových personálních ukazatelů.

Kvantitativní i kvalitativní výzkum se bude orientovat především na tyto oblasti:

- ověřit, které modely a standardy jsou v podnikové praxi nejčastěji využívány a proč a jak přispívají ke zvýšení celkové výkonnosti organizace a lidských zdrojů zvláště,
- identifikovat bariéry a problémy standardizace a implementace modelů, snižující jejich výsledný efekt.

Tvůrčím cílem disertační práce je navrhnout a vypracovat doporučení pro zvýšení výkonnosti organizace, prostřednictvím moderních nástrojů Standardu Investors in People a modelu excelence EFQM.

3 HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE

Z předchozího stručného nástinu hlavních teoretických východisek disertační práce (viz kap. 1.6) a jejího cíle vyplývají dvě základní otázky, pro jejichž řešení je možné stanovit následující pracovní hypotézy:

Otázka č. 1

Má implementace standardu IIP a modelu excelence EFQM přímý nebo zprostředkovaný vliv na rozvoj lidského kapitálu a vybrané personální ekonomické ukazatele?

Z provedených podkladových analýz a zkoumání se lze domnívat, že vyšší úroveň a kvalita lidského kapitálu, podporovaná moderními nástroji standardem IIP a modelem excelence EFQM vytváří předpoklad pro zvýšení výkonnosti jednotlivce a tím pádem i organizace.

H1: Informovanost o standardu IIP a modelu excelence EFQM je ve firmách na nízké úrovni a proto firmy dosud zcela nedoceňují význam a přínosy jejich implementace.

Předpokládám, že implementace moderních personálních nástrojů je stále ještě nedostatečná. Tento hypotetický předpoklad budu dokazovat kvantitativním výzkumem (dotazníkovým šetřením) a polostrukturovanými rozhovory s odborníky z praxe.

H2: Implementace standardu IIP a modelu excelence EFQM má pozitivní vliv na výkonové personální ekonomické ukazatele podniku.

H3: Implementace standardu IIP a modelu excelence EFQM má pozitivní vliv na rozvoj lidského kapitálu.

Tyto hypotézy byly stanoveny na základě poznatků, které vyplývají z dosavadních publikovaných zobecněných zkušeností managementu lidských zdrojů. V literatuře, která se zabývá touto problematikou zpravidla panuje shoda v tvrzení, že člověk je základním hybatelem života a jeho rozhodnutí stojí na začátku každého ekonomického procesu. [66] Předpokládám tedy, že kvalita a rozvoj lidského kapitálu může pozitivně ovlivnit jeho produktivitu, což se odrazí v ekonomickém růstu společnosti. K získání podkladů pro verifikaci těchto hypotéz bude využita technika standardizovaných rozhovorů s personálními manažery a odborníky z praxe – auditory, konzultanty, doplněná o studium primárních a sekundárních dokumentů.

Otázka č. 2

Který z nástrojů (standard IIP a model excellence EFQM) je účinnější při řízení rozvoje lidského kapitálu?

H3: Standard IIP je z hlediska podpory rozvoje lidského kapitálu účinnější než model excellence EFQM.

Na základě srovnání obou uváděných modelů a empirického výzkumu předpokládám, že jeden z modelů bude účinnější. Vzhledem k tomu, že je tato práce věnovaná především rozvoji lidského kapitálu, určila jsem za účinnější model standard IIP, který je ryze personálním nástrojem. K ověření této hypotézy bude opět využito rozhovorů s personálními manažery a auditory výše zmiňovaných standardů/modelů.

4 ZVOLENÉ POSTUPY A METODY ZPRACOVÁNÍ

4.1 Postup řešení disertační práce

Způsob a postup řešení disertační práce bude vycházet ze základního metodologického postupu dle prof. Trnky [28, s. 118], který se skládá z těchto kroků:

Zadání

První kapitola je věnována především formulaci zadání výzkumného úkolu a zdůvodnění potřebnosti řešení. Byl formulován hlavní cíl, který zní:

Na základě analýzy současných poznatků ekonomické teorie lidského kapitálu a jeho vlivu na výkonnost a konkurenceschopnost podniku, vyhodnotit účinnost standardu IIP a modelu excelence EFQM, identifikovat bariéry a problémy jejich aplikace a vypracovat doporučení pro zvýšení výkonnosti organizace.

Na základě tohoto cíle byly stanoveny hypotézy, které by měly napomoci při řešení zkoumané problematiky. Součástí této kapitoly je i formulace očekávaných výsledků.

Literární rešerše a současný stav dané problematiky

Cílem této kapitoly bylo objasnit a popsat základní pojmy související s řešenou problematikou, jejich souvislosti a vzájemné vztahy. Byly charakterizovány a analyzovány moderní nástroje podporující rozvoj lidských zdrojů, standard IIP a model excelence EFQM. Tyto modely byly dále komparovány z hlediska členění kritérií, procedur implementace, procedur certifikace a celkové nákladovosti na implementaci. K úspěšnému zpracování literární rešerše bylo nezbytné prozkoumat všechny dostupné české i zahraniční literární zdroje, a to jak v elektronické, tak knižní podobě. Výsledkem je formulace teoretických východisek disertační práce (viz kap. 1.6).

Cíle a hypotézy disertační práce

Ve 2. kapitole byl formulován hlavní cíl disertační práce a podpůrné dílčí cíle. Na základě teoretických východisek jsem stanovila hypotézy, které jsou obsahem 3. kapitoly.

Zvolené metody zpracování disertační práce

Ve 4. kapitole byly vysvětleny metody, kterými byl realizován empirický výzkum v terénu, ve vybraných podnicích a metody, které byly použity při získávání informací a podkladů od odborníků z praxe.

Vlastní zkoumání a hlavní výsledky disertační práce

Obsahem 5. kapitoly jsou již vlastní výsledky výzkumu. Terénním výzkumem byl zjišťován současný stav implementace modelů a standardů a identifikována míra informovanosti managementu o nástrojích podporujících rozvoj lidského kapitálu. Tento výzkum byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření (viz kap. 5.1 a 5.2) a pomocí polostrukturovaných pohovorů s personálními manažery 8 podniků (viz kap. 4.2.2). Velmi důležité místo zde zauímají také odborníci z praxe a auditory moderních personálních nástrojů. Pátá kapitola se tedy zabývá zpracováním a vyhodnocením empirických dat, což je obsahem kapitoly shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu (viz kap. 5.4). Na základě tohoto shrnutí jsou vyvozeny závěry, které slouží jako předpoklad pro potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz, což je východiskem pro formulaci doporučení pro podniky. Hypotézy byly formulovány tak, aby napomohly realizaci výzkumného cíle a prohloubily tímto chápání celé problematiky.

Přínosy práce pro vědu, praxi a výuku

V 6. kapitole jsou již formulovány přínosy disertační práce a to jak v rovině teoretické a praktické, tak v rovině pedagogické.

Doporučení firmám

V závěrečné kapitole je formulováno doporučení firmám pro zvýšení výkonnosti organizace a nástin dalšího pokračování.

4.2 Metody zpracování disertační práce

Pro vypracování disertační práce je nutné použít celou řadu vědeckých metod, označovaných jako metody logické a metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Každá z níže uvedených metod má v disertační práci své nepostradatelné místo a nelze proto říci, že jedna metoda je důležitější než druhá.

4.2.1 Metody logické

Postup od jednoduchého ke složitému

Tato metoda byla využita zejména v teoretické části práce, v kapitole 2, kde bylo nutné vymezit základní pojmy jako lidský kapitál, rozvoj lidského kapitálu, výkonnost, apod. Teprve po seznámení se se základními pojmy bylo možné přistoupit k složitějšímu chápání této problematiky.

Analýza a syntéza

Tyto velmi důležité metody provázejí celou disertační práci. Analýza (proces rozčlenění celku na jednotlivé části) našla své uplatnění v analytické části práce, kdy jsem zkoumala jednotlivé modely, podporující rozvoj lidského kapitálu nebo například strukturované rozhovory. Syntézu (postup od části k celku) jsem uplatnila například v kapitole 5.2 a 5.4, kde jsem shrnula výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu nebo např. při formulaci závěru.

Metoda historicko - logická

Tuto metodu lze považovat za výchozí a nezbytnou opět v teoretické části disertační práce, protože umožnila v rámci řešené disertační práce hlubší pochopení vývoje pohledu na lidský kapitál a zkoumaných modelů.

Systémový přístup

Systémový přístup lze považovat za stěžejní metodu disertační práce a proto tato metoda provází disertační práci od samého počátku po úplný konec. Každá takto zpracovávaná vědecká práce musí mít svou strukturu a logiku.

Deskripce

Metoda založená na popisu se prolíná opět celou disertační prací a to jak v teoretické části, kdy jsou charakterizovány a popisovány základní pojmy, tak v analytické, kdy dojde k popisu poznatků a zkušeností nabytých v empirickém výzkumu.

Metoda komparační analýzy

Metoda komparace je využita především v analytické části práce, kde došlo ke srovnávání modelů podporující rozvoj lidského kapitálu. Byly porovnány standard IIP a model excelence EFQM z hlediska jejich účinnosti, nákladovosti a vlivu na ekonomické ukazatele podniku.

Indukce a dedukce

Metoda indukce (proces vyvozování obecného závěru na základě poznatků o jednotlivostech) byla využita např. při formulaci hypotéz. Zákonitosti vnitřního fungování standardu IIP a modelu excelence EFQM byly odvozeny na základě metody dedukce (způsob myšlení, při němž od obecných závěrů, přecházíme k méně obecným).

Společně s ostatními metodami byly průběžně uplatňovány i metody verifikace a falzifikace k prokázání nebo zamítnutí přijatých hypotéz ve smyslu obecné vědecké etiky.

Kvalitativní výzkum byl stavěn především na technikách terénního sběru dat, standardizovaném rozhovoru a observace (pozorování), o nichž pojednávám v následujících odstavcích.

4.2.2 Polostrukturovaný rozhovor s personálními manažery a odborníky z praxe

Výzkumná problematika byla konzultována s odborníky na danou problematiku, především s poradci, konzultanty či auditory a cílem bylo získat nové poznatky z praxe.

Technikou sběru dat byl polostrukturovaný rozhovor, který obsahoval 5 otevřených otázek (viz Příloha D), které se týkaly opět porovnání moderních personálních nástrojů standardu IIP a modelu excelence EFQM.

Osloveni byli tito odborníci z praxe:

- Ing. Vladimír Braun – jednatel Business Excellence CONSULTING s.r.o. (registrovaný poradce i hodnotitel standardu IIP při Mezinárodním centru kvality IIP, hodnotitel dle modelu excellence EFQM).
- Ing. Libor Witassek – ze společnosti DC VISION, české poradenské firmy se specializací na podporu růstu, řízení změn a inovací (registrovaný poradce i hodnotitel standardu IIP při Mezinárodním centru kvality IIP).
- Ing. Martin Matuna – projektový manažer Oddělení rozvoje lidských zdrojů, Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest.
- Ing. Michala Majchráková - manažer Centra EFQM, Česká společnost pro jakost, Národní partnerská organizace EFQM.
- Lenka Paulasová – Human Resource Management, společnost PricewaterhouseCoopers ČR, s.r.o.

Další technikou sběru dat byl polostrukturovaný rozhovor pro manažery certifikovaných firem (viz Příloha B) a polostrukturovaný rozhovor pro manažery firem bez ocenění (viz Příloha C). Cílem polostrukturovaných rozhovorů s manažery certifikovaných společností, bylo zjistit, jak se standardy v praxi implementují, jak jsou náročné z hlediska nákladovosti a času a samozřejmě, jaký je efekt těchto moderních nástrojů, jak ve vztahu k výkonovým personálním ukazatelům, tak ve vztahu k rozvoji lidského kapitálu. Protože se jednalo o řízené interview, bylo předem připraveno 10 otevřených otázek, které korespondují se zkoumanou problematikou disertační práce.

Pro manažery organizací bez certifikace bylo připraveno 5 otevřených otázek, které se týkaly především vybraných personálních ukazatelů a rozvoje lidského kapitálu. Jednou z dalších otázek byl např. dotaz, zda-li uvažují o implementaci některého z výše uvedených standardů či modelů.

Výzkumný soubor tvořilo 8 manažerů:

- Personální manažerka – Společnost A (na přání vedení společnosti nebude pro účely disertační práce jméno společnosti ani jméno personální manažerky zveřejněno), Zlínský kraj.
- Mgr. Dana Hudecová – personální úsek, Centroprojekt, a.s., Zlín.
- Ing. Ľubica Bartáková – personální úsek, Walker Pilana Magnetics, Hulín.
- RNDr. Hana Čechová – finanční ředitelka, PSP Pohony, a.s., Přerov.
- Personální manažer – Společnost B (na přání vedení společnosti nebude pro účely disertační práce jméno společnosti ani jméno personálního manažera zveřejněno), Zlínský kraj.
- Ing. Markéta Horová – personální manažerka, Fatra, a.s., Napajedla.
- Ing. Eduard Nesiba – personální úsek, MAGNETON, a.s., Kroměříž.

- Martin Zapletal – FORSCHNER GROUP, Uherské Hradiště.

Rozhovory byly zaznamenávány do notebooku a závěry byly zpracovány do formy případových studií.

4.2.3 Dotazníkové šetření

Technika sběru dat formou dotazníku byla využita v analytické části, při kvantitativním výzkumu, kdy byli prostřednictvím dotazníku osloveny organizace ve Zlínském kraji (viz Příloha A). Byla zjišťována oblast informovanosti a stav implementace moderních personálních nástrojů, vzdělání, pracovního klima, produktivity, apod.

Informace ke zpracování disertační práce byly získávány jak z primárních, tak ze sekundárních zdrojů a byly posuzovány z kvalitativního i kvantitativního hlediska. Informace takto získané byly dále zpracovávány a vyhodnoceny s využitím standardních statistických metod a postupů.

5 Hlavní výsledky disertační práce

Disertační práce se věnuje problematice lidského kapitálu a moderním nástrojům, díky kterým je lidský kapitál rozvíjen. Hlavním výsledkem disertační práce by proto měly být odpovědi na otázky:

Jaký je stav implementace ve firmách Zlínského kraje? Jaká je informovanost o moderních nástrojích podporující rozvoj lidského kapitálu?

Má implementace standardu IIP a modelu excelence EFQM vliv na rozvoj lidského kapitálu a výkonnost a konkurenceschopnost organizace?

Který z nástrojů je účinnější při řízení rozvoje lidského kapitálu a který z nich přispívá k vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku?

K dosažení tohoto cíle byl realizován výzkum, prostřednictvím kterého byly získány informace o používaných nástrojích, standardu IIP a modelu excelence EFQM, dále o úrovni rozvoje lidského kapitálu v daných organizacím ve vztahu k jejich výkonovým ukazatelům.

5.1 Výsledky kvantitativního výzkumu

V rámci kvantitativního výzkumu byl po konzultaci se školitelem navržen dotazník (viz Příloha A). Hlavním cílem bylo nalézt odpovědi na první výše uvedenou otázku. Hlavním záměrem bylo tedy zjistit: *Jaký je stav implementace modelů podporující lidský kapitál ve Zlínském kraji?* Dále pak ověřit, které modely a standardy jsou v podnikové praxi nejčastěji využívány, popř. jaká je informovanost o těchto nástrojích. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno navíc na zjištění postojů jednotlivých firem na otázky týkající se firemní kultury, rozvoje zaměstnanců, což je pro správné nastavení personálních procesů nezbytné.

Výzkumný soubor tvořilo 150 respondentů, kteří byli vybráni dle Odvětvové klasifikace ekonomické činnosti (dále jen OKEČ) sekce D a F ve Zlínském kraji. Výběr regionu Zlínského kraje vycházel z pragmatického přístupu, získat příslušné údaje ve spádové oblasti Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Konečný počet zpracovávaných dotazníků byl 41, tzn. návratnost dotazníků v kvantitativním výzkumu činí 27%.

Metodika sběru dat - dotazník byl rozeslán elektronickou emailovou poštou nebo doručen osobně přímo do organizací a firem.

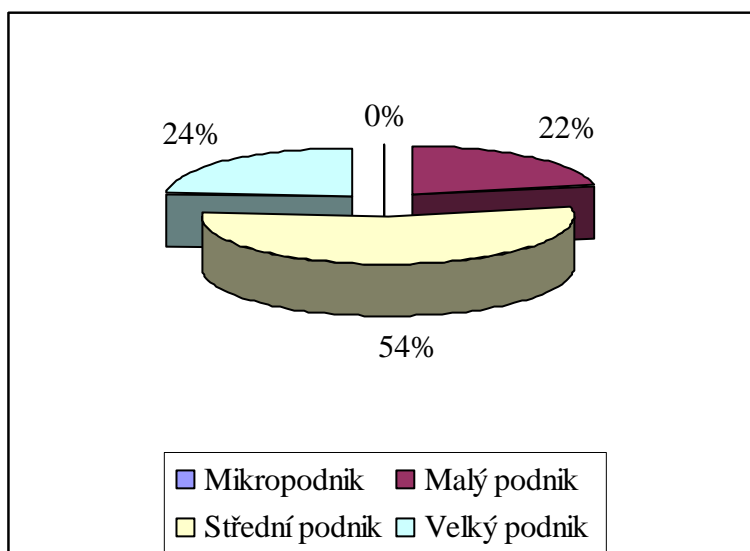
Sběr dat probíhal v měsících květen až červenec 2008. V měsíci srpnu došlo ke zpracování získaných informací.

Mezi základní úvodní informace dotazníku patřily velikost firmy a oblast podnikání. Velikost společnosti podle počtu zaměstnanců [59] je znázorněna v tab. 5 a obr. 4.

Tab. 5 - Velikost společnosti podle počtu zaměstnanců [vlastní]

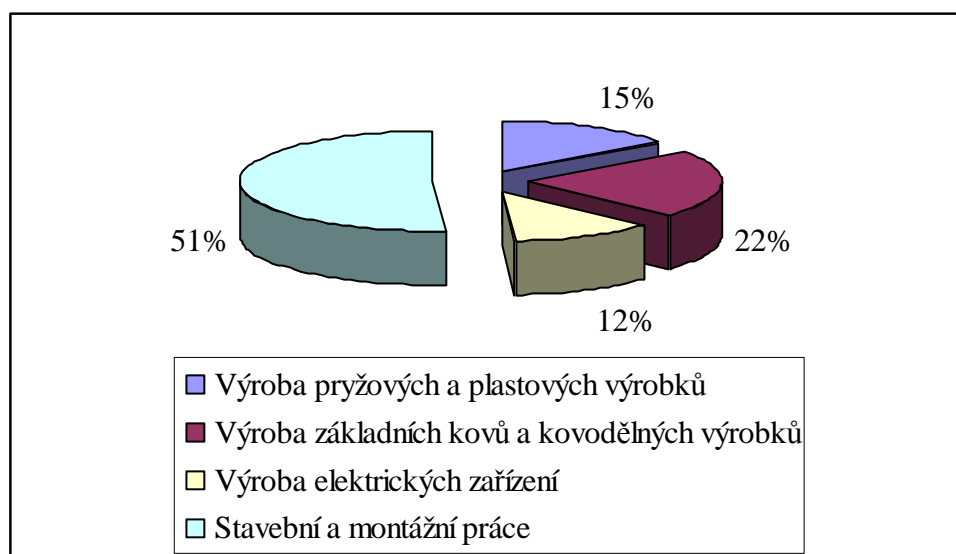
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Mikropodnik	0	0%
Malý podnik	9	22%
Střední podnik	22	54%
Velký podnik	10	24%
Celkem	41	100%

Jak můžeme vypočítat z tabulky i grafu, nejpočetnější skupinu tvořily střední podniky (54%) a v zápětí podniky velké (24%).



Obr. 4 - Velikost společnosti podle počtu zaměstnanců [vlastní]

Dalším kritériem byla oblast podnikání. Všechny podniky byly vybrány podle OKEČ sekce D – Zpracovatelský průmysl a sekce F – Stavebnictví. Předmět podnikání těchto organizací je uveden v obr. 5.

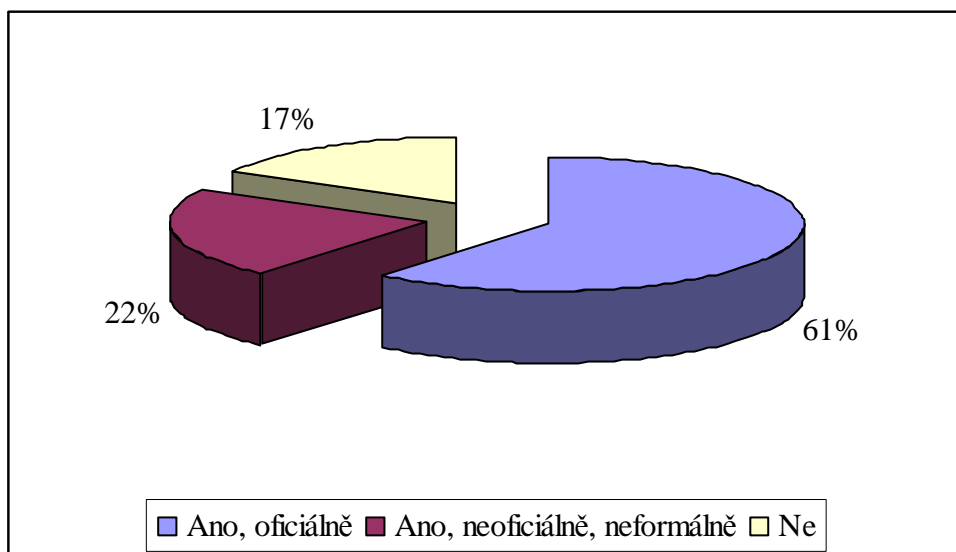


Obr. 5 - Rozdělení společností dle oblasti podnikání [vlastní]

Nyní již přejdu k vyhodnocení otázek, které byly předmětem kvantitativního dotazníkového šetření.

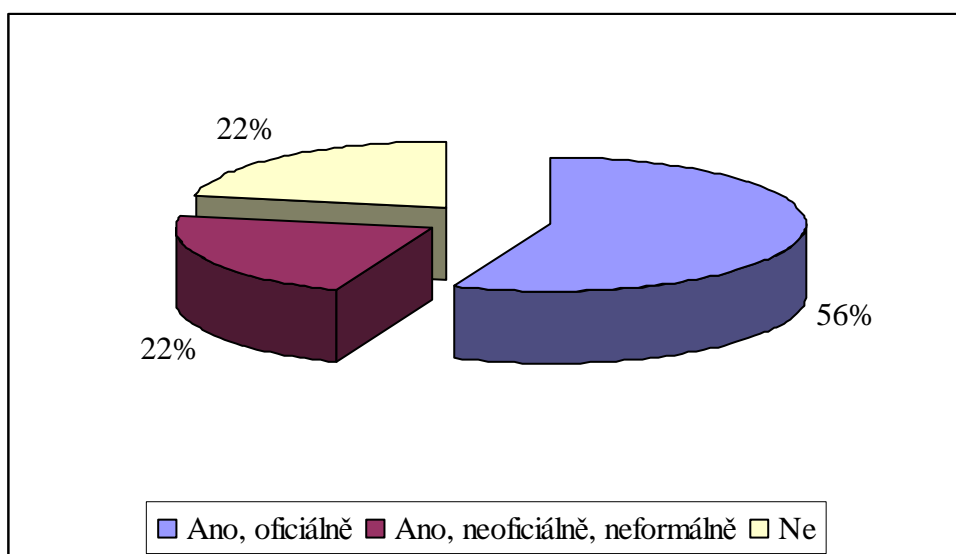
První otázka zněla: „ Má Vaše společnost definovány hlavní cíle dlouhodobého rozvoje lidských zdrojů, resp. personální strategie?“ Tuto otázku jsem položila záměrně, neboť rozvoj pracovníků je třeba vidět v souvislosti s cíli společnosti. Sladění jejich potřeb s rozvojovými cíli jednotlivců je klíčem ke konkurenceschopnosti a růstu. Při vyhodnocení první otázky vidíme, že 22

společností má oficiálně definovány hlavní cíle dlouhodobého rozvoje lidských zdrojů. Tuto situaci je možno považovat za relativně uspokojivou.



Obr. 6 - Dlouhodobý cíl rozvoje lidských zdrojů, personální strategie [vlastní]

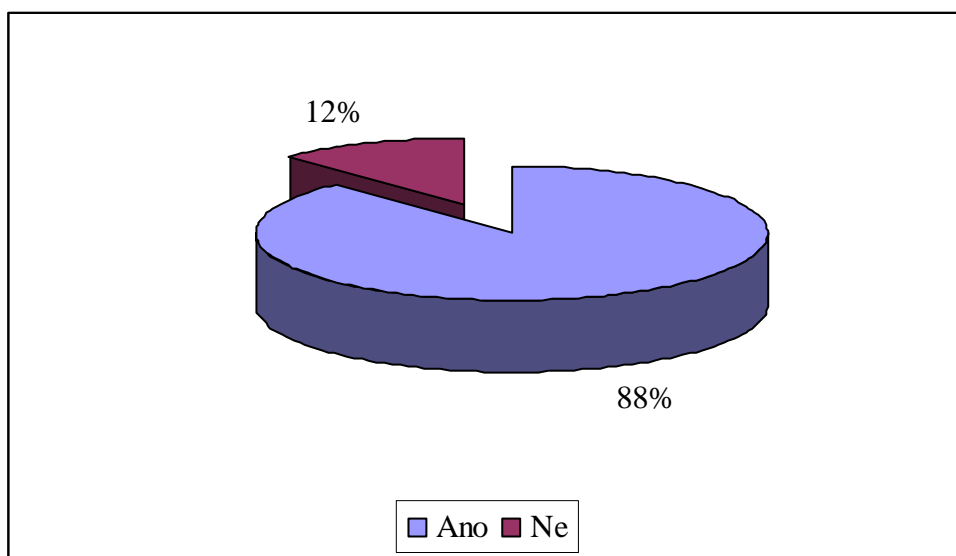
Otázka č. 2 úzce souvisí s předchozí otázkou. Má-li společnost nastavené a jasně definované hlavní cíle dlouhodobého rozvoje lidských zdrojů, resp. personální strategie, měli by s ní být seznámeni i zaměstnanci společnosti. To přispívá k dobrému klimatu a lepší komunikaci na pracovišti. Z obr. 6 je patrné, že 56% organizací oficiálně seznamuje své zaměstnance s cíli a vizemi podniku. 22% respondentů uvádí, že jsou zaměstnanci s cíli podniku seznámeni neoficiálně, např. na neformálních setkáních, atd. a 22% respondentů neseznamuje zaměstnance s cíli a vizemi vůbec. Tuto situaci jsem doplnila komentářem V. Brauna: „Stanovení cílů vypadá jako triviální a naprosto základní předpoklad řízení firem, je proto překvapivé, že většina menších a středních firem nemá cíle jasně stanoveny, o jejich sdělování zaměstnancům nemluvě.“



Obr. 7 - Informovanost zaměstnanců o dlouhodobých cílech společnosti [vlastní]

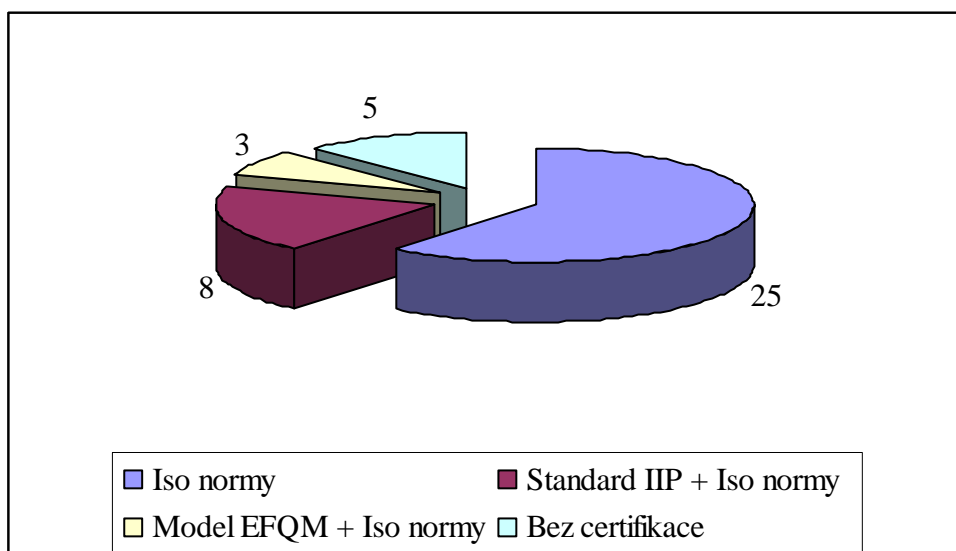
Cílem otázky č. 3: *Je Vaše společnost oficiálním nositelem certifikátu některého ze systémů řízení jakosti?* bylo zjistit stav implementace moderních nástrojů podporující rozvoj lidského kapitálu. Z uvedených výsledků jednoznačně převažuje certifikace dle ISO norem. Dá se říci, že je standardizace dle ISO norem v dnešní době nutností. Vybudovaný a funkční systém managementu kvality podle normy ISO 9000 je dobrým počátečním nástrojem (dle mého názoru nezbytným), zdaleka ne však dostačujícím. Z pohledu hlavních procesů lze předpokládat, že celkový počet vydaných certifikátů dále poroste, ovšem tempo jeho přírůstku bude stále nižší, přičemž se bude jednat především o certifikáty zaměřené na jiný předmět managementu, jako např. životní prostředí - EMS, bezpečnost a zdraví osob - OHSAS, rozvoj zaměstnanců – IIP nebo bezpečnost informací. [42]

Na obr. 8 můžeme vidět procentuální podíl organizací, kteří jsou nebo nejsou certifikováni dle některého ze systémů řízení jakosti. Z celkového souboru 41 podniků je certifikováno 88%.



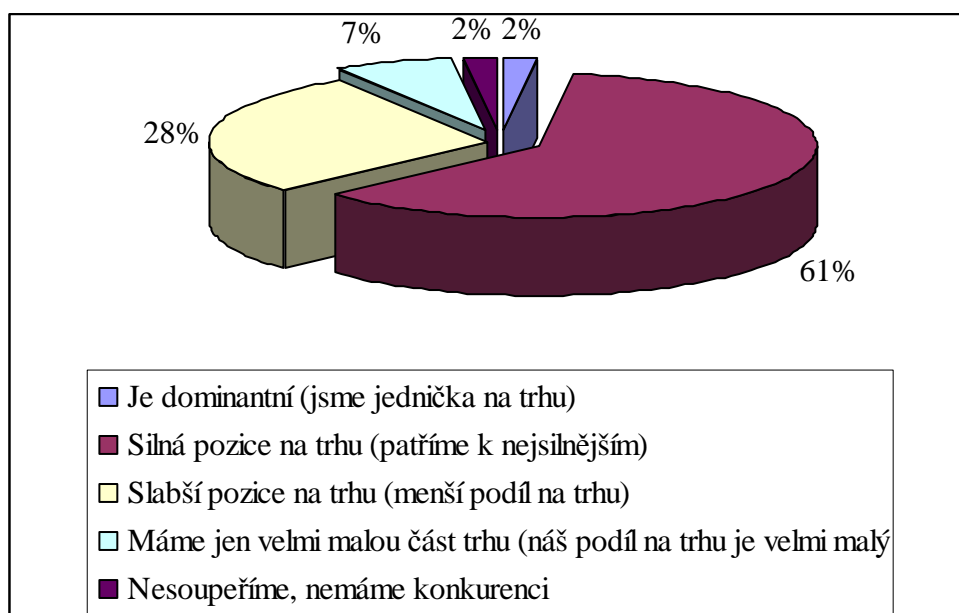
Obr. 8 - Počet certifikovaných společností [vlastní]

88% podniků (36 organizací) je certifikováno dle ISO norem, z čehož 3 organizace mají navíc implementovaný model excelence EFQM a 8 firem standard IIP. Zajímavostí je, že 5 společností nemá žádný ze systémů řízení jakosti a ani se v nejbližší době k certifikaci nechystá. Přesto se jedná o prosperující firmy se silnou pozicí na trhu.



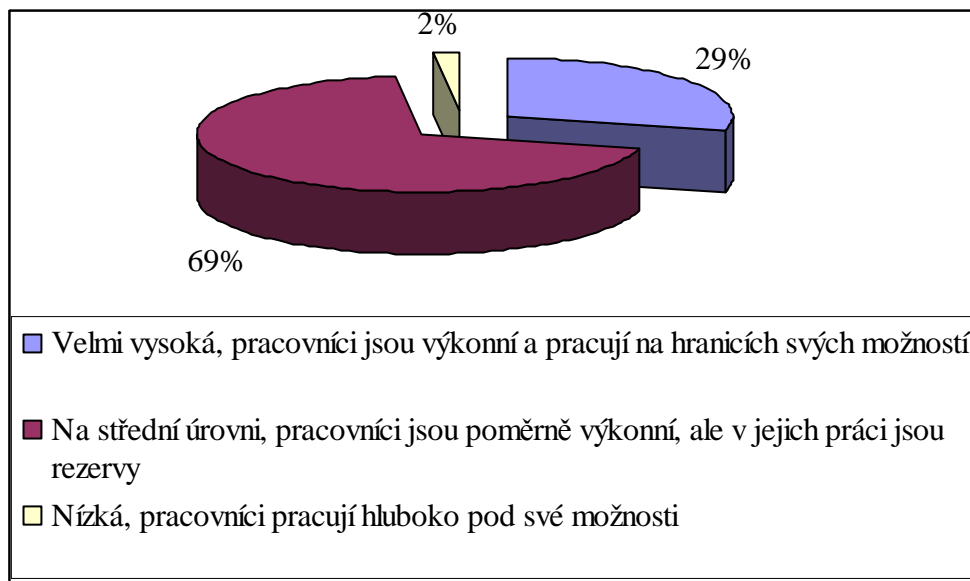
Obr. 9 - Rozdělení společností dle certifikace [vlastní]

Další otázka, která byla předmětem mého zájmu byla pozice společnosti na trhu (viz obr. 10). Zde můžeme vyzorovat, že více než polovina 61%, tedy 25 společností, které se zúčastnili výzkumu patří k nejsilnějším. 28% má menší podíl na trhu. Pouze 2% respondentů mají dominantní pozici na trhu a 2% nesoupeří s konkurencí, protože ji nemají.



Obr. 10 - Postavení na trhu [vlastní]

Další z otázek se týkala produktivity práce. Většina dotázaných respondentů (69%) uvádí, že je produktivita v jejich organizaci na střední úrovni. Pracovníci jsou tedy poměrně výkonní, ale v jejich práci jsou rezervy. 29% organizací pracuje na plný výkon, čili pracují na hranicích svých možností. Za zvážení zde stojí, na základě čeho personální manažeři tyto údaje poskytovali.



Obr. 11 - Produktivita práce v dotazovaných společnostech [vlastní]

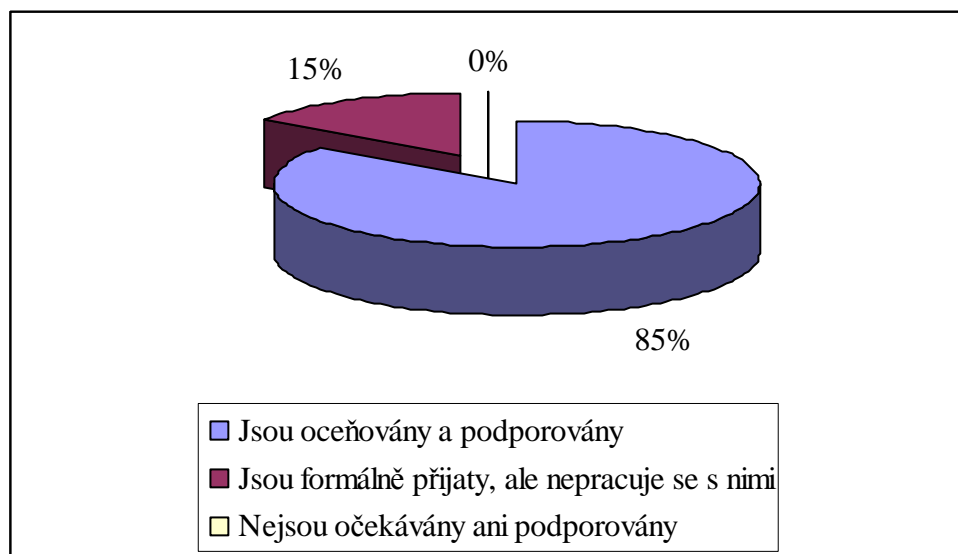
Další oblastí, která se stala předmětem mého zkoumání bylo pracovní klima (viz obr. 12). 73% organizací uvádí, že je pracovní klima zaměřeno týmově, se silnou orientací na spolupráci a výkon. 20% respondentů prosazuje tvůrčí pracovní klima, které je zaměřeno na kreativitu a výkon. 5% organizací má konkurenční soupeřivou pracovní atmosféru a pouhé 2% uvádí, že klima je pasivní, s nezájmem o společnost a kolegy.



Obr. 12 - Pracovní klima ve společnosti [vlastní]

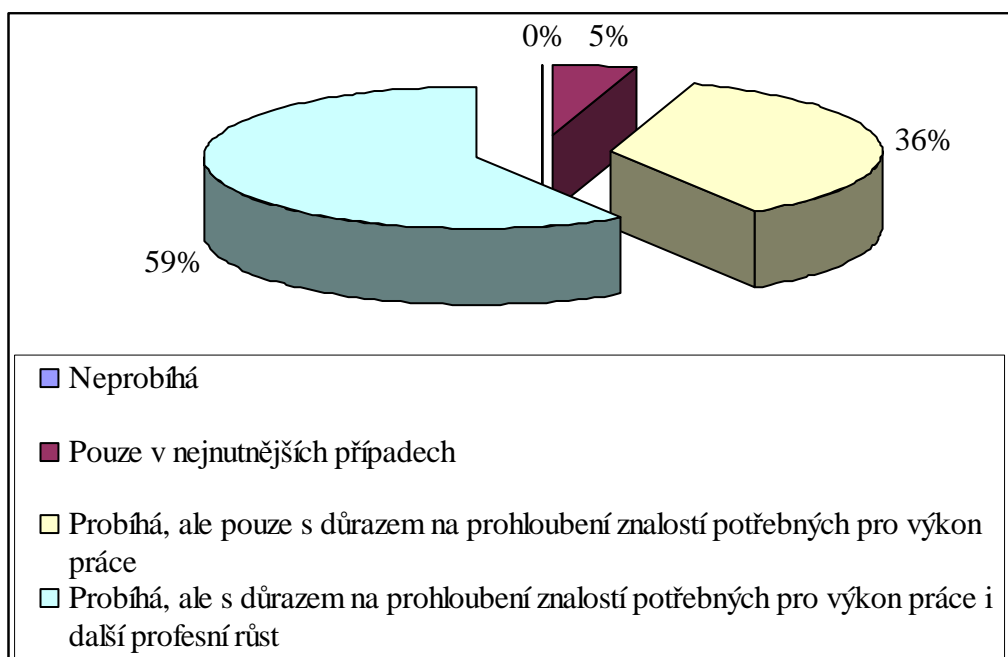
Další otázka měla za cíl zjistit, jak jsou oceňovány nápady a podněty zaměstnanců vedením organizace. 85%, čili 35 respondentů odpovědělo, že nápady a připomínky zaměstnanců jsou oceňovány a podporovány. Toto je samozřejmě velmi pozitivní

zjištění. Znamená to tedy, že ve firmách je názorům zaměstnanců přikládán význam a jsou brány v potaz (viz obr. 13).



Obr. 13 - Přístup vedení organizace k nápadům zaměstnanců [vlastní]

Další z otázek směřovala do oblasti školení, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Oblastí zájmu bylo zjistit, zda-li společnosti pořádají školení a vzdělávací aktivity pro zaměstnance. Příjemným zjištěním je, že opět více než polovina dotázaných respondentů odpovědělo, že školení a vzdělávací aktivity probíhají s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce i další profesní růst. V 36%, což znamená u 15 společností školení probíhá, ale pouze s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pouze pro výkon práce. Sem se řadí např. zákonná a odborná školení.



Obr. 14 - Školení a vzdělávací aktivity [vlastní]

V této kapitole jsem stručně shrnula a vyhodnotila výsledky kvantitativního šetření, které probíhalo ve vybraných organizacích Zlínského kraje. Mělo za cíl zmapovat implementaci moderních personálních nástrojů nebo alespoň množství certifikací některého ze systémů řízení jakosti a dalších významných oblastí, které podporují rozvoj lidského kapitálu.

V dalších odstavcích stručně shrnu poznatky získané kvantitativním výzkumem.

5.2 Shrnutí výsledků kvantitativního výzkumu

Kvantitativní výzkum jsem prováděla ve vybraném vzorku organizací (osloveno bylo 150 firem) Zlínského kraje. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 41 firem. Hlavním cílem bylo zjistit jaký je stav implementace a informovanost o moderních personálních nástrojích standardu IIP a modelu excelence EFQM. Výsledky kvantitativního výzkumu měly sloužit k potvrzení či vyvrácení především hypotézy č. 1. Předmětem výzkumu se stala také oblast dlouhodobého plánování rozvoje lidských zdrojů, vnitropodnikového klima, četnosti vzdělávání, pozice na trhu aj.

Z hlediska velikosti podniku, tvořily nejpočetnější skupinu středně velké podniky a druhou nejsilnější skupinou byly podniky velké. Vzhledem k tomu, že se tato práce zabývá problematikou řízení lidských zdrojů a jejím rozvojem, tak směřovaly první dvě otázky ke zjištění, zda-li má organizace definovány hlavní cíle dlouhodobého rozvoje lidských zdrojů, resp. personální strategie, a jestli jsou s touto oblastí seznámeni zaměstnanci. Jak vyplývá z kvantitativního výzkumu, příznivým zjištěním je, že 61% organizací má zpracován dlouhodobý plán rozvoje lidských zdrojů a 56% organizací seznamuje své zaměstnance s těmito plány. V dnešní době, kdy je člověk - zaměstnanec nejvýznamnější složkou tvorby přidané hodnoty organizace je nutné, aby měl pocit, že do organizace patří a cítil se její součástí. Proto považuji za klíčové, aby byl zaměstnanec seznámen jak s cíli dlouhodobého rozvoje lidských zdrojů, které jsou zakotveny v personální strategii, tak se strategickými cíli organizace. Napomáhá to k lepší komunikaci a k vyšší loajalitě zaměstnanců. Tuto skutečnost také potvrzují fakta z různých teoretických pramenů. [1, 2, 3, 6, 27, 29]

Další soubor otázek se týkal přímo certifikace některých ze systémů řízení jakosti. Tato oblast mě velmi zajímala, neboť trendem současnosti je snaha firem minimalizovat rizika možného poškození svých výrobků a služeb, poškození životního prostředí či možnost vzniku pracovního úrazu. Pro minimalizaci těchto jmenovaných rizik jsou tu právě normy ISO, které nabízejí firmám prostředky a postupy jak činnost společnosti zefektivnit a zamezit případným problémům. Cílem bylo také zjistit, jaký je stav implementace moderních personálních nástrojů standardu IIP a modelu excelence EFQM. 88% organizací je certifikováno dle norem ISO, kdy nejčastěji se firmy řídí dle ISO 9001. 7 organizací mělo implementovanou navíc normu ISO 14001, která řeší vliv na všechny aspekty životního prostředí a dalších 6 organizací, které se řídí dle OHSAS 18 000, která se zabývá bezpečností a ochranou zdraví při práci. Z počtu 88%, mají 3 organizace implementovaný model excelence EFQM a 8 firem standard IIP. Jak můžeme konstatovat, jsou tyto čísla stále ještě malá. Ztotožňuji se proto s názorem R. Petříkové, která tvrdí, že implementace ISO norem je v dnešní době nutností, avšak je nutné se zaměřit na certifikáty zaměřené i na jiný předmět managementu, např. standard IIP nebo model excelence EFQM. [42]

Vyhodnocení otázek, které se týkaly produktivity a práce a pracovního klima ve společnosti opět můžu hodnotit velmi pozitivně. 69% dotázaných respondentů odpovědělo, že je produktivita práce velmi vysoká a že pracovníci jsou výkonní – tzn. pracují na hranicích svých možností. Pouze 2% organizací uvádějí, že je produktivita nízká a že pracovníci pracují hluboko pod své možnosti. Tvůrčí pracovní klima zaměřené na kreativitu a výkon je v 73% společnostech a opět 2% organizací uvádí, že je jejich pracovní klima pasivní – s nezájmem o společnost i kolegy.

Poslední část dotazníku se týkala přístupu vedení organizace k zaměstnancům a četnosti školení a vzdělávacích aktivit. První ze zmiňovaných oblastí je opět velmi příznivá, neboť 85% společností uvádí, že vztah vedení a zaměstnanců je kvalitní a nápady a připomínky zaměstnanců jsou oceňovány a podporovány. Zde se nevyskytla ani jedna odpověď, která by ukazovala na nezájem ze strany vedení společnosti.

Oblast vzdělávání, školení a vzdělávacích aktivit podporuje 59% podniků. Tyto podniky uvádějí, že školení probíhá nejen s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce, ale také i na další profesní růst zaměstnance. Sem se řadí např. jazykové kurzy, ale také např. stále častěji populární školení soft skills, neboli měkkých dovedností. Výsledky tohoto průzkumu také korespondují se studií HR Controlling 2007. [70]

5.3 Výsledky kvalitativního výzkumu

Kvalitativní výzkum byl prováděn prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s personálními manažery a odborníky z praxe, kteří přímo model či standard v podniku implementovali (viz kap. 4.2.2).

Řízené interview probíhalo ve 2 organizacích, které mají implementovaný standard IIP (Walker Pilana Magnetics, Centroprojekt, a.s.), dále pak se 2 organizacemi, které se řídí dle modelu excelence EFQM (PSP Pohony, a.s., Společnost B). Specifickou organizací je společnost, která má implementované oba systémy, jak standard IIP, tak model EFQM (Společnost A). Dále byly pro srovnání osloveny 3 velké organizace, které žádný z uvedených moderních nástrojů implementovaný nemají (Fatra, a.s., MAGNETON, a.s., FORSCHNER GROUP).

Cílem kvalitativního výzkumu bylo zjistit, jak se implementace modelů projevila ve zvýšení výkonových ukazatelů podniku a též rozvoji zaměstnanců. Oblastí mého zájmu bylo též zjistit, jaké důvody vedly společnost k implementaci standardu/modelu. Pohovor měl dále za cíl porovnat výše zmiňované modely dle přesně stanovených kritérií:

- procedur implementace,
- celkové nákladovosti na implementaci,
- bariér a problémů vztahující se k implementaci.

Protože se jednalo o řízené interview, bylo předem připraveno 10 otázek, které korelují s tématem disertační práce a na které jsem se snažila získat odpovědi.

Na následujících stránkách uvádím shrnutí nejdůležitějších poznatků získaných z kvalitativního průzkumu formou případových studií a u každé firmy také její velmi stručný popis. Je nutné poznamenat, že zjišťované ukazatele se liší za interval časového období, což je způsobeno odlišností ochoty či neochoty poskytnout údaje.

Společnost A

Společnost A vznikla v roce 1990 a specializuje se na výrobu kovových součástí. Společnost zaměstnává 177 zaměstnanců a v současnosti je silně expandující organizací. Na přání vedení společnosti zůstane jméno společnosti i personální manažerky utajeno. Tato společnost má implementovaný jak standard IIP, tak model excelence EFQM. Mezi další její ocenění patří „Bezpečný podnik“ a samozřejmě certifikace dle norem ISO (ISO 9001, 14001, 18000).

Řízené interview bylo vedeno s personální manažerkou a na počátku rozhovoru jsem se zajímala o nastavení personální strategie podniku. Další dotazy se již týkaly přímo implementace obou nástrojů.

Strategie řízení lidských zdrojů společnosti A se datuje od konce roku 2006, kdy teprve vznikla pozice personálního úseku a začala se systematicky řešit a tvořit personální práce. Do této doby nebyla personální práce ničím „zastřešená“. Personální strategie firmy A je zpracována dle potřeb firmy, tzn. dle cílů, plánů, vizí a představ majitelů. Ve strategii jsou zakotveny rámcové cíle a úkoly, jako především rovné příležitosti zaměstnanců, firemní kultura, komunikace, čili hlavní body, kterých chce organizace docílit. Dále jsou k této strategii rozpracovány konkrétní dokumenty pro řízení lidských zdrojů, jako např. nábor a získávání zaměstnanců, hodnocení, odměňování a další personální činnosti, které jsou v souladu s cíli celé organizace. Zvláštností společnosti A je, že je od samého počátku výrazně administrativní. Je zapojena do mnoha výzkumů mezi které patří i poskytování údajů pro organizaci PricewaterhouseCoopers. Společnost se zúčastnila OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), který se věnuje především problematice vzdělávání v organizacích.

Hlavním motivem a důvodem pro implementaci standardu IIP bylo zkvalitnit personální práci a nastavit určitá vodítka a měřítko, která měla být podkladem pro sebehodnocení. Dále bylo důležité zjistit, zda-li je organizace vůbec připravena na možnou certifikaci. Důvod pro implementaci modelu excelence EFQM byl obdobný, čili nastavit logický systém personální práce pro organizaci. Na základě modelu excelence EFQM se mohla organizace ohodnotit a tím poskytnout základní údaje pro benchmarking. Tento model je zaměřen na veškeré oblasti, tzn. i na rozvoj a angažovanost zaměstnanců. Organizace se rozhodla zavést oba dva moderní nástroje pro rozvoj lidského kapitálu, aby tak dosáhla synergického efektu. Jak uvádí personální manažerka: *„Pro implementaci obou nástrojů jsme se rozhodli záměrně, protože každý z uvedených modelů se dívá na danou problematiku jiným pohledem a každý nástroj je zaměřen na jiné parametry. Model excelence EFQM je orientovaný spíše na výkonnost zaměstnanců – čili na přímo měřitelné výsledky. Oproti tomu standard IIP je více zaměřen na emoční, pocitovou stránku vnímání zaměstnanců. Cílem tohoto modelu je zaměřit se přímo na pracovníky organizace a zjistit, jak oni vnímají celou organizaci, zda organizace dostává svým závazkům, apod.“*

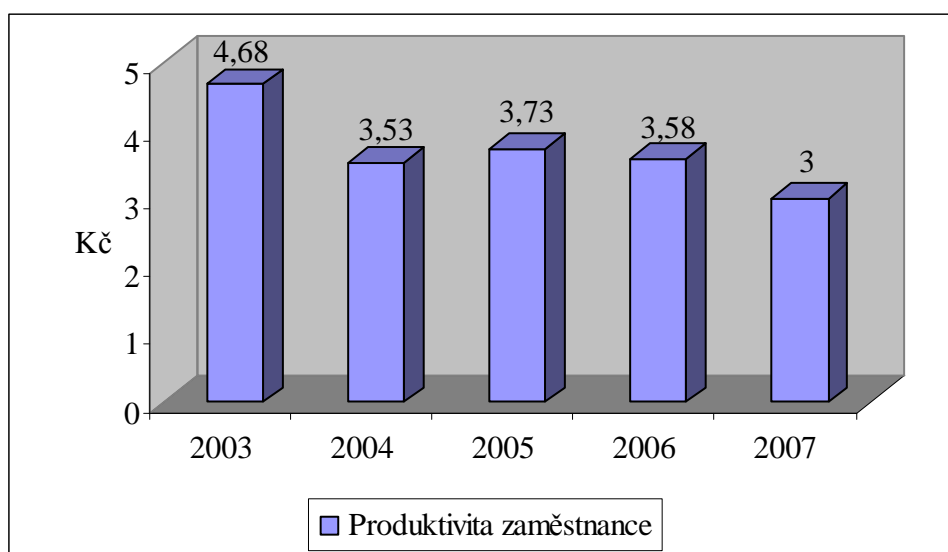
Jedná-li se o časovou náročnost přípravy a implementace modelu je zásadní, v jakém stádiu se firma nachází. Implementace samotných standardů nebyla pro společnost A obtížná. Jak jsem se již zmiňovala výše, jedná se o velmi administrativní společnost a většina procesů tedy již byla nastavena. Tento fakt usnadnila i skutečnost, že se organizace zapojila do projektu OP LZZ EU na vzdělávání a tak byla kvalitně připravena na implementaci modelu IIP. Personální

řízení již bylo nastaveno a proto šlo jen o zkvalitnění a doplnění určitých oblastí. To zásadně urychlilo a zjednodušilo celý proces implementace a následné certifikace. Tak lze tvrdit, že od podání přihlášky do úspěšné certifikace uběhl 1 rok. Certifikát standardu IIP byl udělen v dubnu tohoto roku. Model excelence EFQM je ve společnosti zaveden dříve a tento rok se organizace přihlásila do soutěže Národní cena za jakost.

Náklady na implementaci standardu IIP nebyly vysoké. Společnost využila účasti v pilotní verzi agentury CzechInvest a tak mohla čerpat dotace na školení, konzultanta, atd.. Náklady zahrnují jak přímé tak nepřímé náklady od zahájení projektu až po obhájení titulu IIP. Do přímých nákladů jsou zahrnuty zejména náklady na konzultace s poradcem IIP a náklady na speciálního konzultanta, který na obhájení titulu společnost také připravuje. Významnou položkou je také poplatek Mezinárodnímu centru kvalitu za provedení hodnocení. Přímé náklady činily 106 965,- Kč. Do nepřímých nákladů jsou zahrnuty zejména mzdové náklady personální manažerky a personalistky a také náklady na přípravu vstupní analýzy a závěrečného zhodnocení implementace standardů IIP. Nepřímé náklady činily 107 334,- Kč. Můžeme tedy konstatovat, že implementace standardu IIP stála dohromady 214 299,- Kč.

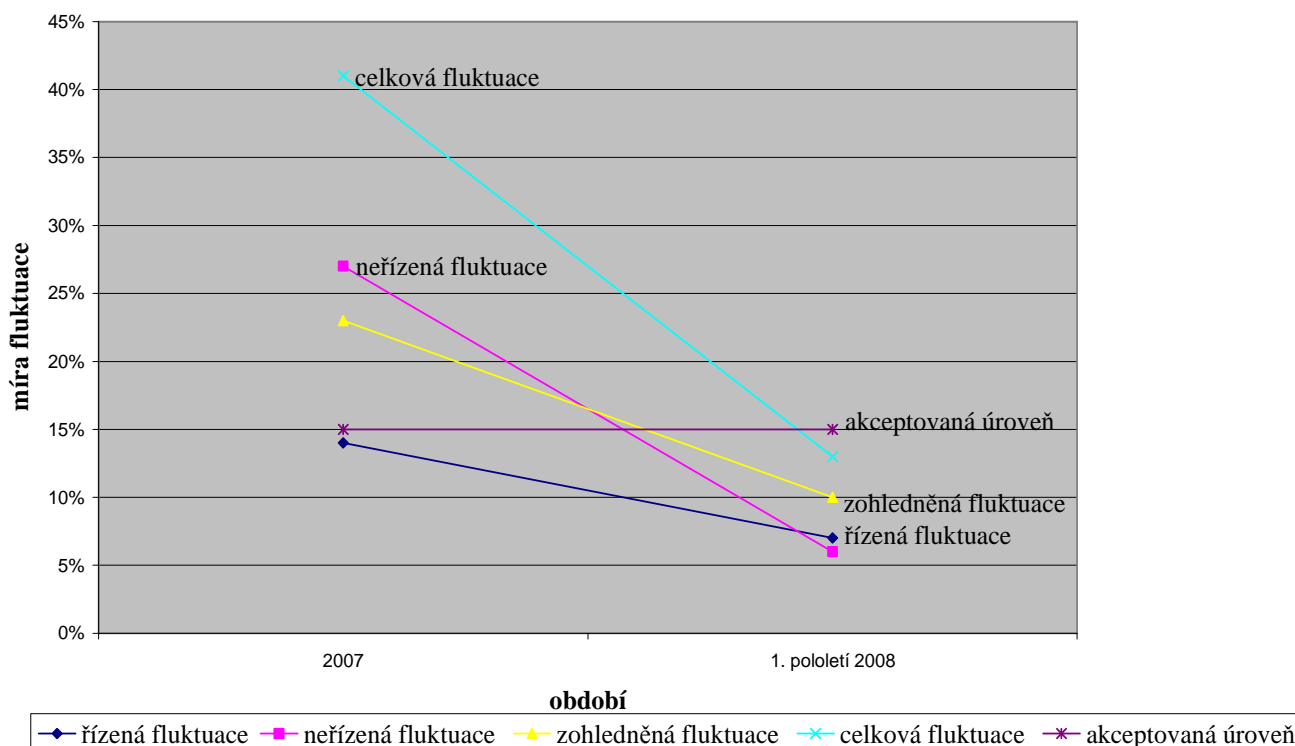
Hlavním cílem kvalitativního šetření bylo zjistit, jak implementace modelů ovlivnila rozvoj a spokojenost zaměstnanců a získat odpovědi na otázky týkající se především produktivity práce, fluktuace, nemocnosti, spokojenosti zaměstnanců, komunikace ve společnosti atd.

V následujícím obr. 16 je možné sledovat produktivitu zaměstnance Společnosti A. Můžeme vypořádat, že produktivita zaměstnance má klesající tendenci. Přesto je nutné poznamenat, že jsou tyto hodnoty velmi vysoké.



Obr. 16 - Produktivita zaměstnance ve společnosti A [72, upraveno]

V následujícím obr. 17 jsou uvedené flukтуаční tendence. Je možné vypořozovat, že celková fluktuace má klesající tendenci, která klesla ze 40% na 13%. Je to velmi přířznivé zjiřtění.



Obr. 17 - Míra fluktuace ve společnosti A [72, upraveno]

Organizace se potýká s vyšší fluktuací ve zkušební době, což je způsobeno hlavně tím, že je nucena přijímat nekvalifikované zaměstnance. Personální útvar si celkovou fluktuaci rozčlenil dále na fluktuaci řízenou, neřízenou a zohledněnou. [72]

Řízená fluktuace – poměr celkového počtu zaměstnanců, kteří odeřli za dané období (kalendářní rok) z iniciativy zaměstnavatele k průměrnému počtu všech zaměstnanců za dané období.

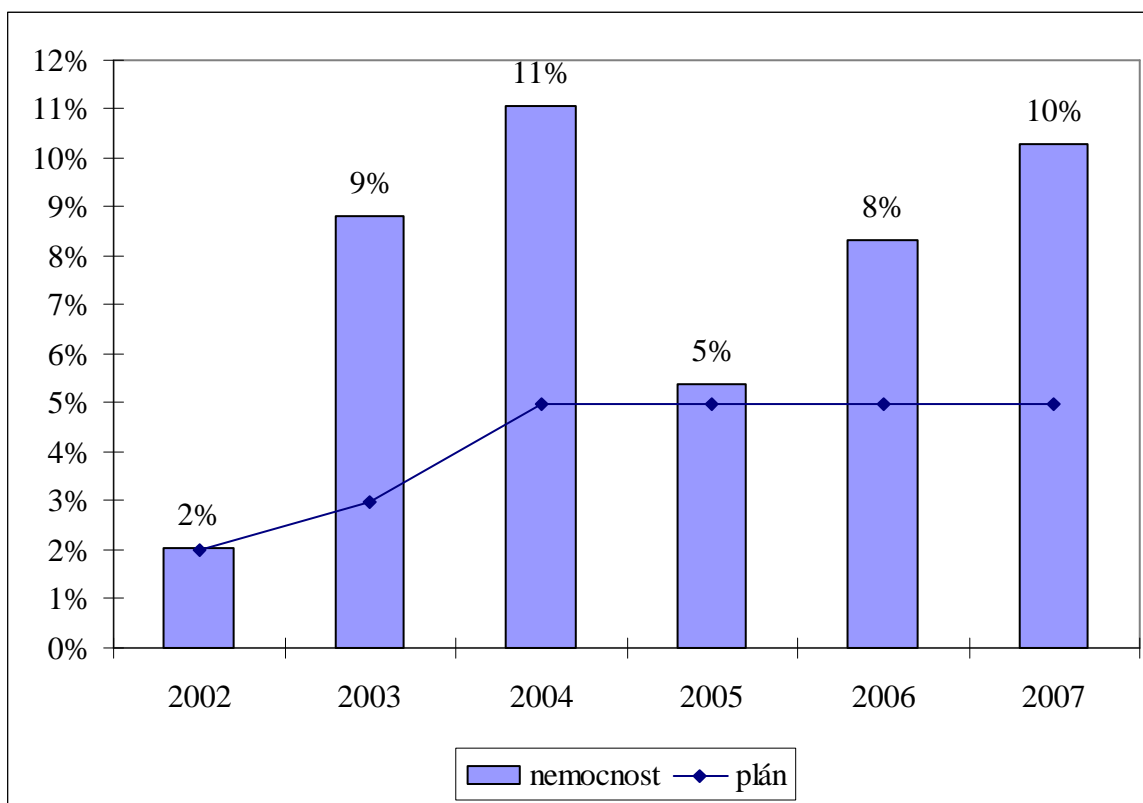
Neřízená fluktuace – poměr celkového počtu zaměstnanců, kteří odeřli za dané období (kalendářní rok) z vlastní iniciativy k průměrnému počtu všech zaměstnanců za dané období.

Zohledněná fluktuace – poměr celkového počtu zaměstnanců, kteří odeřli za dané období (kalendářní rok) - mimo ukončení PP ve zkušební době - k průměrnému počtu všech zaměstnanců za dané období.

Celková fluktuace - poměr celkového počtu zaměstnanců, kteří odeřli za dané období (kalendářní rok) k průměrnému počtu všech zaměstnanců za dané období.

Akceptovaná úroveň - míra fluktuace, která je firmou akceptována. Je stanovena podle současných reálných možností v oblasti nábory a adaptace nových zaměstnanců, cílem je tuto úroveň postupně snižovat.

Dále jsem se personální manažerky dotazovala na procento nemocnosti. V následujícím obr. 18 je možné vypočítat vývoj od roku 2002 – 2007.



Obr. 18 - Vývoj nemocnosti ve společnosti A [72, upraveno]

Firma v roce 2004 přistoupila k bonifikaci zaměstnanců s nízkou mírou nemocnosti. To se pozitivně projevilo v roce 2005. V následujících letech se však efekt tohoto stimulu oslaboval a vedení společnosti proto hledá nové cesty ke zvýšení motivace zaměstnanců k lepšímu využívání fondu pracovní doby. V roce 2007 byla povolena tolerance 5 dní nemocnosti. Při dodržení tohoto limitu zaměstnanci neztrácí finanční odměnu. Míra nemocnosti vyjadřuje také důslednost a schopnost managementu působit na své podřízené. Individuální dennodenní práce s přímými pracovníky ovlivňuje úroveň nemocnosti.

Další oblast otázek již směřovala přímo k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti.

Personální manažerka uvádí: „V naší organizaci máme zpracovaný plán vzdělávání pro každého zaměstnance. Školení probíhá zákonné a samozřejmě individuální vzdělávání ve vztahu k pracovní pozici zaměstnance. Školení jsou

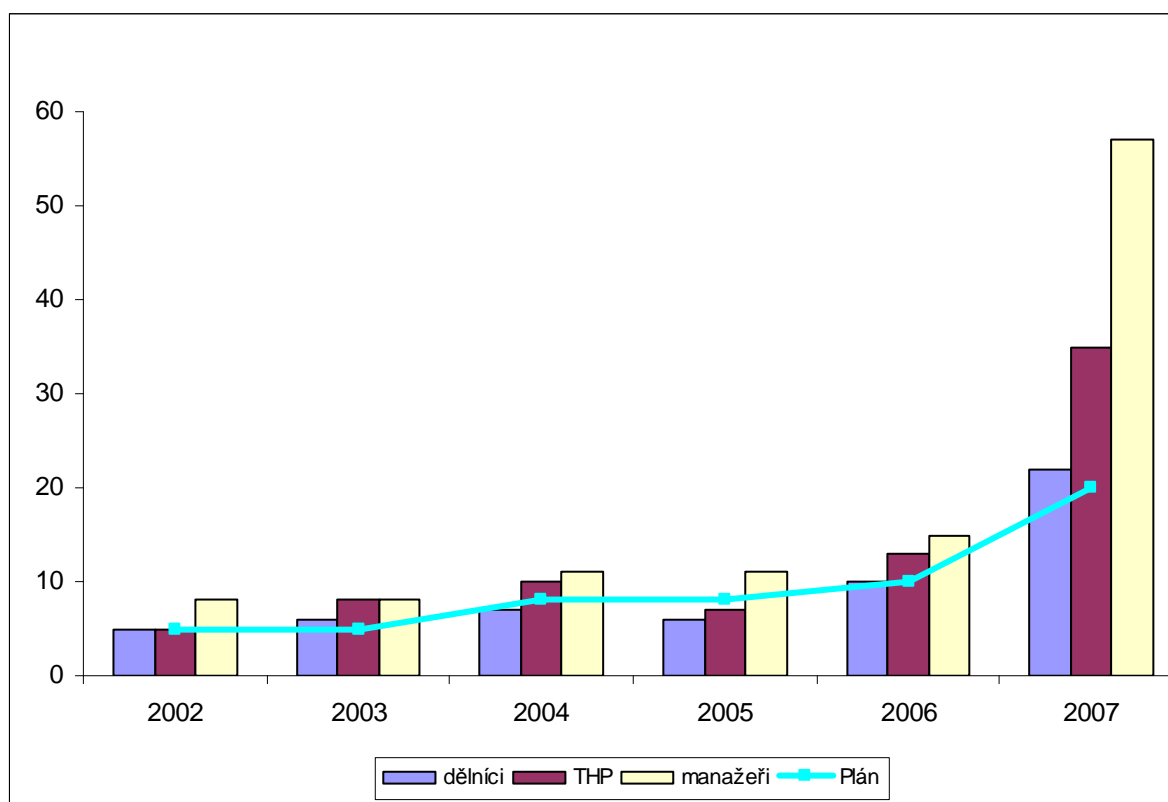
interní a zabezpečuje je interní školitel. Dále mají zaměstnanci možnost se jazykově vzdělávat.,,

V následující tabulce 6 je uveden průměrný počet hodin vzdělávání na zaměstnance.

Tab. 6 - Průměrný počet hodin vzdělávání na zaměstnance ve společnosti A [72, upraveno]

období/ kategorie	2002	2003	2004	2005	2006	2007
dělníci	5	6	7	6	10	22
THP	5	8	10	7	13	35
manažeři	8	8	11	11	15	57
Plán	5	5	8	8	10	20

Pro lepší názornost jsou údaje z tabulky 6 zpracovány do grafického znázornění (viz obr. 19).



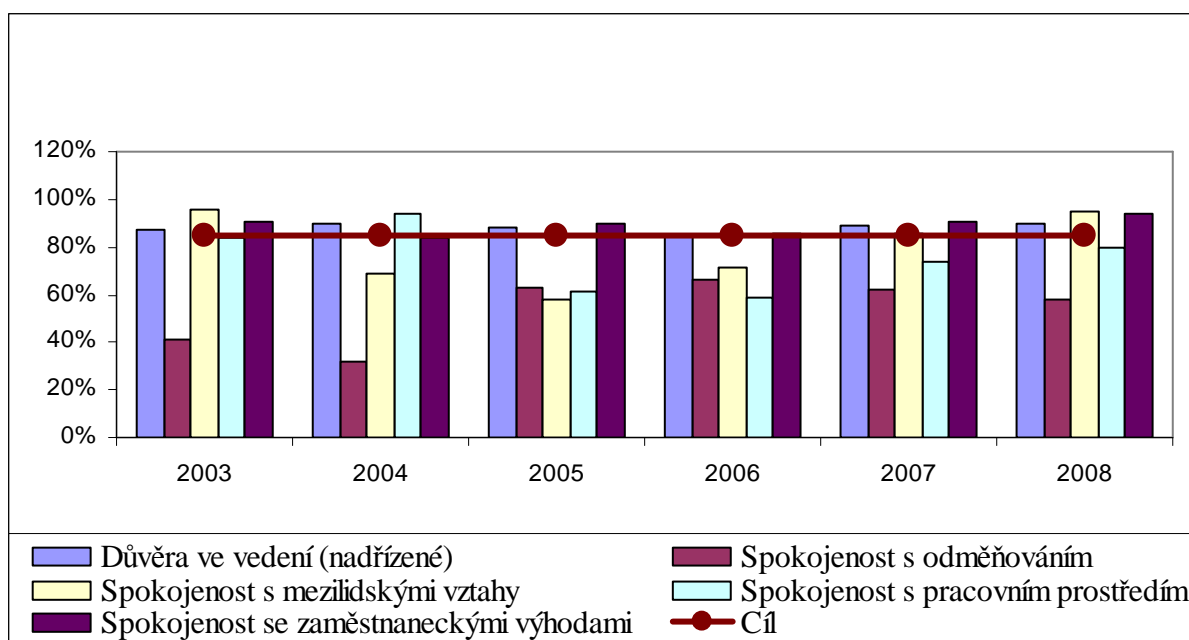
Obr. 19 - Průměrný počet hodin vzdělávání na zaměstnance ve společnosti A [72, upraveno]

„V souvislosti s téměř čtyřnásobným růstem populace pracovníků mezi lety 2002 a 2007 dochází k nárůstu průměrného počtu hodin vzdělávání ve všech kategoriích

zaměstnanců. Od roku 2007 klade společnost ve vzdělávání důraz na interní školení podporující vědomí všech zaměstnanců o Politikách, cílech a strategii společnosti a o základních principech průmyslového inženýrství.“ dodává personální manažerka.

Pro oblast kariérních plánů zatím není dokument vyhotoven. Kariérní plán konkrétních zaměstnanců se řeší prostřednictvím matic flexibility, které vypracovávají nadřízení. Ti mají zmapované znalosti a schopnosti lidí a na základě těchto matic je pak zaměstnanec zařazen do vyšší tarifní třídy nebo na vyšší pracovní pozici. Při obsazování volných pracovních míst dbá společnost zásady, že vždy se snaží obsadit pracovní pozici z interních zdrojů a není-li toto možné, tak teprve potom přistoupí ke zdrojům externím.

Následující obr. 20 znázorňuje průzkum spokojenosti zaměstnanců Společnosti A.



Obr. 20 - Spokojenost zaměstnanců ve společnosti A [72, upraveno]

Personální manažerka dále uvádí, že: „díky implementaci moderních nástrojů se výrazně zlepšila ve společnosti komunikace. Do roku 2006 byl ve vedení pouze 1 manažer, který měl na starosti veškerou činnost v organizaci. Komunikace byla neřízená a vztahy napjaté. V roce 2006 vznikly pozice manažerů úseků, kteří začali více komunikovat a diskutovat se zaměstnanci. Úsek byl tím pádem i lépe řízen. Vytvořily se komunikační kanály a vznikl komunikační plán, neboli harmonogram porad. Díky systémovému řešení komunikace se jednoznačně interpersonální vztahy jak mezi samotnými zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci a vedením podniku.“

Po celou dobu vyhodnocování průzkumů spokojenosti zaměstnanců se jako stabilní projevuje úroveň důvěry ve vedení a spokojenost se zaměstnaneckými

výhodami. Na pokles spokojenosti s mezilidskými vztahy a pokles spokojenosti s pracovním prostředím bylo reagováno vznikem personálního úseku. Od té doby je patrný pozitivní trend. Spokojenost s odměňováním je na očekávaných hodnotách.

Jedná-li se o péči o zaměstnance a zaměstnanecké výhody, nabízí společnost: penzijní a životní pojištění – pro vybranou skupinu zaměstnanců, příspěvky na dopravu, stravné, poukázky kodex na dovolenou, dárkové poukázky - jubilea, důchody, permanentky na bazén, masáže, atd. Společnost dbá také na to, aby se zaměstnanci scházeli na neformálních kulturních a společenských akcích.

Mezi největší bariéry a problémy při implementaci modelu a standardu snižující výsledný efekt patří:

- Jednotné vedení – organizaci řídí silná skupina majitelů a právě top management musí implementaci podporovat a všichni musí mít stejný názor.
- Do implementace musí být zapojeni všichni řídicí pracovníci a musí být jasně nadefinováno proč se rozhodla společnost standard implementovat, co to společnosti přinese a jak se jednotlivci budou podílet, apod.
- Komunikační bariéra

Závěrem bych chtěla dodat, že je společnost odhodlaná zúčastnit se dalšího auditu na udržení obou výše zmiňovaných modelů, protože pociťuje výrazný rozdíl k lepšímu v řízení lidských zdrojů.

Centroprojekt, a.s.

Centroprojekt získal své bohaté odborné zkušenosti během více než 80leté existence. Dnešní akciová společnost má stabilizovanou vlastnickou strukturu a patří k předním firmám v České republice ve svém oboru. Hlavním zaměřením společnosti je projektová, inženýrská a dodavatelská činnost v oblasti staveb průmyslových, energetických, občanských a vodohospodářských. [71] Centroprojekt, a.s. je certifikován dle norem a v červnu 2008 úspěšně certifikovala Standard IIP. Zaměstnává 160 zaměstnanců.

Společnost měla zavedenou běžnou agendu práce s lidmi, která po celá desetiletí fungovala. Následovalo rozdělení organizační struktury na divize, přičemž se každá divize zabývala jinou problematikou a byla ekonomicky samostatná. Personální strategie byla vyhotovena na centrální úrovni, kdy byly uplatňovány obecné principy. Vyvstal problém získat kvalifikované lidi a proto se vedení začalo personální práci více věnovat a rozhodlo se implementovat standard IIP. Standard IIP neměl sloužit jako nástroj, ale jako cíl pro zlepšení. Následoval klasický proces, kdy přidělený konzultant prošel s vedením organizace všechny klíčové personální

oblasti, identifikoval slabé a silné stránky a navrhl akční plán. Společnost chtěla dát personální práci systém a řád.

Implementace celého procesu trvala rok. V červnu 2007 si společnost podala prostřednictvím Agentury CzechInvest přihlášku do projektu Národní standard rozvoje lidských zdrojů a v červnu 2008 získala úspěšně certifikát Investors in People.

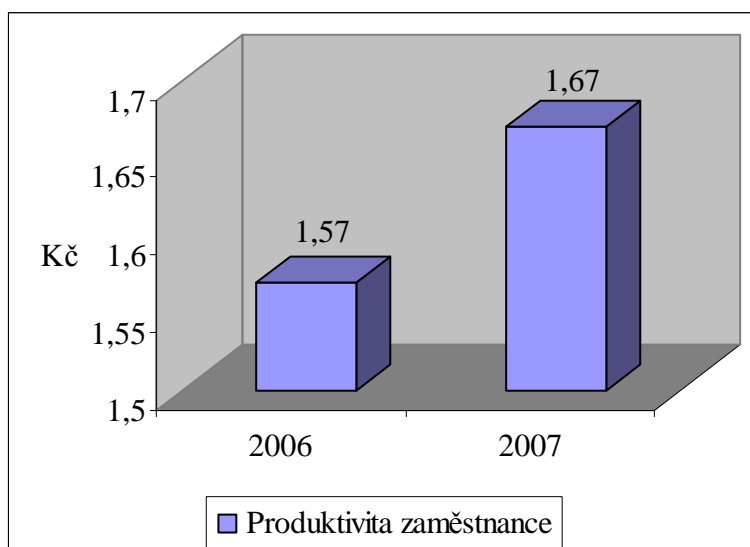
Náklady na implementaci se skládaly z přímých nákladů čistě na činnost konzultanta (který pomáhal s implementací) a nákladů na závěrečný audit. Celková částka činila 200 000,- Kč. Dále společnosti čerpala dotaci od Agentury CzechInvest, která činila dalších zhruba 240 000,- Kč.

Do společnosti jezdila pravidelně konzultantka a díky konzultacím se vytvořil mini tým lidí z každé divize. Vedení jednotlivých divizí spolu mohlo otevřeně diskutovat, sdělovat si názory a konzultovat spolu veškeré problémy. V průběhu implementace standardu IIP zaznamenala společnost výrazné zlepšení komunikace a interpersonálních vztahů. Dále dospěla k zjištění, že zaměstnanci mají o zavedení standardu zájem, což bylo pro vedení velmi příjemné zjištění.

Mezi největší bariéry a problémy při implementaci standardu IIP patřil nedostatek času, protože střední management, který měl celý proces implementace na starosti je hodně profesně vytížen. Personální manažerka dodává, že administrativní stránka nebyla problémem. Důležité je poznamenat, že vedení společnosti jednoznačně podporovalo implementaci standardu, což bývá u mnohých organizacích problematické.

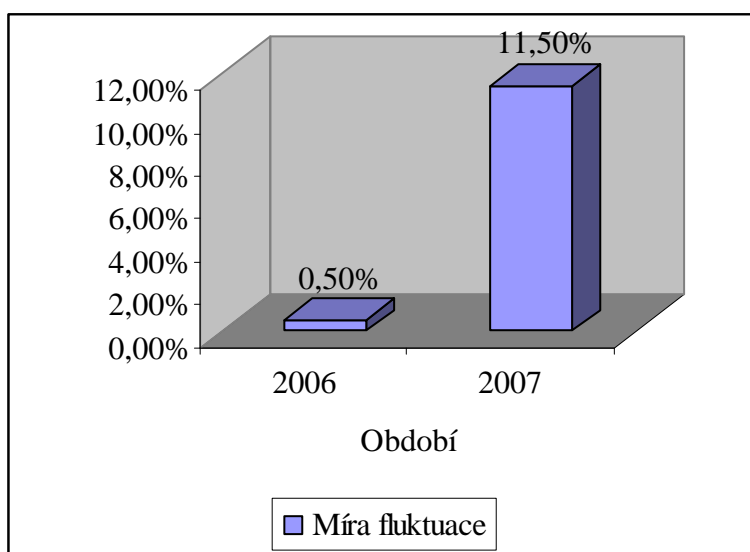
V následujících odstavcích se již budu věnovat opět vybraným personálním ukazatelům, a to: produktivitě práce, míře nemocnosti a fluktuace.

U společnosti Centropjekt, a.s. můžeme sledovat zvyšování produktivity práce. V roce 2006 to byla 1,57 Kč přidané hodnoty na osobní náklady a v roce 2007 se tato hodnota zvýšila na 1,67 Kč. Přepočítáme-li přidanou hodnotu na zaměstnance, činí tato částka v roce 2006 699 000,- Kč a v roce 2007 830 841,-Kč. (viz obr. 21)



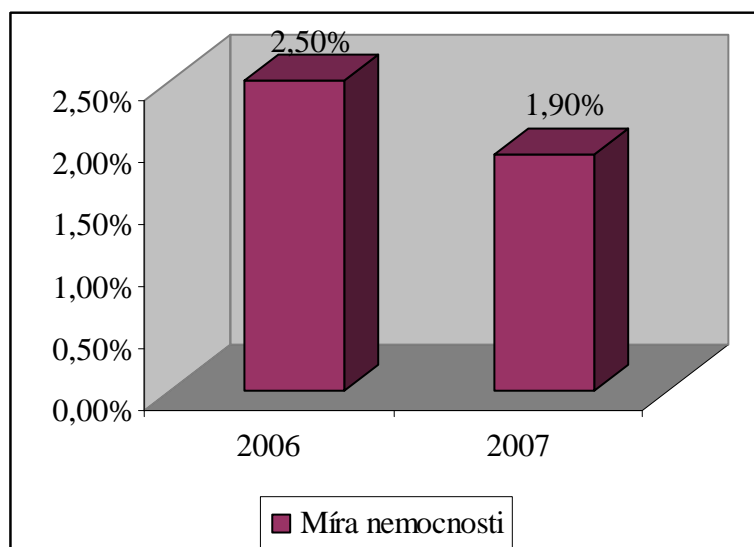
Obr. 21 - Produktivita zaměstnance ve společnosti Centroprojekt, a.s [71, upraveno]

Dalším sledovaným ukazatelem je míra fluktuace, která je znázorněna na obr. 22. Můžeme vypořizovat, že oproti roku 2006 se prudce zvýšila z 0,5 % na 11,5%. Tento fakt způsobila velká organizační změna, která v minulém roce proběhla. Považuji za důležité zmínit se, že v posledním čtvrtroce společnost Centroprojekt, a.s. nabírala nové lidi, což může být spojeno i s vyšší fluktuací.



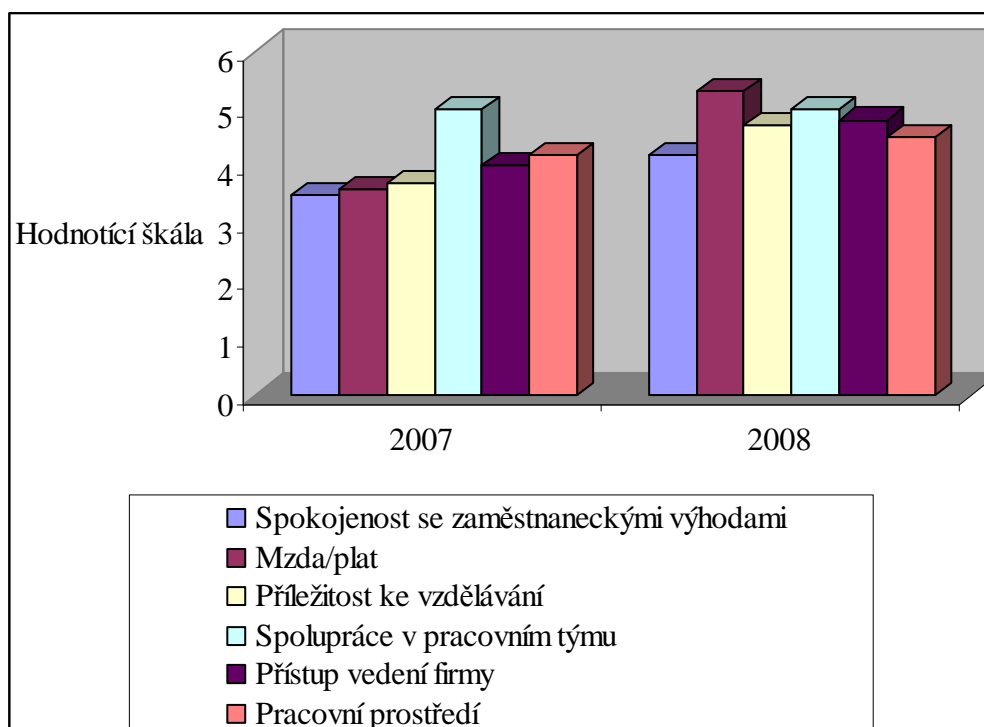
Obr. 22 - Míra fluktuace ve společnosti Centroprojekt, a.s. [71, upraveno]

Posledním sledovaným personálním ukazatelem je míra nemocnosti. Jak můžeme pozorovat z obr. 23, vykazuje společnost velmi nízkou míru nemocnosti, a to ve výši 2,5% a 1,9%. Opět můžeme navíc pozorovat mírný pokles. Centroprojekt, a.s. má nejnižší % nemocnosti ze všech dotázaných respondentů. Možnou příčinou může být fakt, že se jedná o nevýrobní společnost, což vyplývá i ze zjištění studie HR Controlling 2007. [70]



Obr. 23 - Míra nemocnosti ve společnosti Centroprojekt, a.s. [71, upraveno]

Jedná-li se o zjišťování spokojenosti zaměstnanců (viz obr. 24), provádí organizace průzkum motivačního klimatu, které proběhlo v červenci 2007 (před zaváděním IIP) a znovu pak v květnu 2008 (těsně před auditem IIP). Cílem dotazníkového šetření bylo získat orientační přehled v oblasti motivačního klimatu, který ve společnosti panuje. V dotazníku byla použita hodnotící škála 1 – 6 (1 - znamená minimální míru důležitosti, resp. spokojenosti, 6 - znamená maximální míru důležitosti, resp. spokojenosti).



Obr. 24 - Spokojenost zaměstnanců ve společnosti Centroprojekt, a.s. [71, upraveno]

Jak je z obr. 24 patrné, je oproti roku 2007 výrazný posun k lepšímu a zaměstnanci jsou se všemi sledovanými oblastmi spokojenější. Poslední výsledky spokojenosti vykazují zlepšení.

Centroprojekt, a.s. disponuje koncepčním plánem rozvoje a vzdělávacích aktivit pro zaměstnance. Společnost realizuje zákonné a kvalifikační školení, celoživotní vzdělávání pro projektanty a samozřejmostí jsou i jazykové kurzy pro zaměstnance. Personální manažerka shledává velké mezery v absenci vzdělávání soft skills dovedností manažerů. Dále pak má společnost v plánu zavést do budoucna kariérní řád. Náklady na prohlubování kvalifikace zaměstnanců činily v roce 2006 - 350 014,- Kč, 2007 - 407 957,- Kč a za první polovinu roku 2008 - 486 373,- Kč. Vidíme tedy, že náklady na vzdělávání se zvyšují.

Z hlediska interpersonálních vztahů jsou zaměstnanci velmi spokojeni, protože jsou ve společnosti Centroprojekt a.s. – dá se říci - celoživotně zaměstnání. Lidé se tak dobře znají a vztahy jsou velmi dobré. Věkový průměr je vysoký a proto se vedení společnosti rozhodlo v následujícím období omlazovat kolektiv.

Ve společnosti je zaveden Cafeterie systém, který si zaměstnanci velmi pochvalují, protože si v rámci svého finančního limitu mohou vybrat benefit, který jim vyhovuje. V Cafeterii systému je zařazeno např. penzijní a životní připojištění, stravování, poukázky na kulturní a sportovní akce, dovolenou apod.

Závěrem dodává mgr. Hudcová: *„Organizace práce se po implementaci standardu také zlepšila. Důsledně se dbá na to, aby byly konány pravidelně porady a byly z nich pořizovány zápisy. Standard vnesl do personálního řízení řád, systém a důslednost, což bylo prvotním cílem implementace modelu.“*

Také společnost Centroprojekt, a.s. se bude účastnit dalšího re-auditů na udržení standardu IIP.

Walker Pilana Magnetics

Po více než 100 letech společnost Walker Pilana Magnetics vyrostla ve firmu s nadnárodní působností a upevnila tak svoji vedoucí pozici na trhu s magnetickými systémy. Magnetické systémy jsou určeny pro obrábění, manipulaci s břemeny, vrtací magnetické stojany a další aplikace jsou prodávány prostřednictvím obchodní sítě. Společnost vznikla v roce 1991 a zaměstnává 70 lidí. Sídlo má v Hulíně.

Do roku 2007 ve společnosti personální strategie vůbec nebyla nastavena. Bylo zpracováno a upraveno jen pár personálních oblastí dle ISO norem. Společnost potřebovala vylepšit především komunikaci a motivaci zaměstnanců a zvýšit efektivnost práce. Hlavním cílem bylo tedy zvýšit produktivitu. Dále bylo nutno

vybudovat celou personalistiku napříč firmou, protože ve společnosti neexistovala ucelená struktura personální práce. Vznikla potřeba dát celému personálnímu řízení řád a systém. Na základě této nutnosti se rozhodla společnost implementovat standard IIP.

„Implementace standardu byla velmi náročná, protože se vedení muselo personalistiku teprve učit“ uvádí Ing. Bartáková. Bylo velmi náročné zpracovat vstupní formuláře, směrnice na hodnocení, nastavení systému vzdělávání (např. kodex manažera, apod.). Zároveň s implementací standardu IIP společnost implementovala i nový Informační systém - modul personalistika. Administrativa nebyla problém, spíše vše správně nastavit a uvést do provozu.

Náklady na implementaci standardu IIP včetně závěrečného auditu činily 91 000,- Kč. Společnost čerpala dotaci u Agentury CzechInvest a proces zavádění trval od června 2007 do června 2008, čili 1 rok.

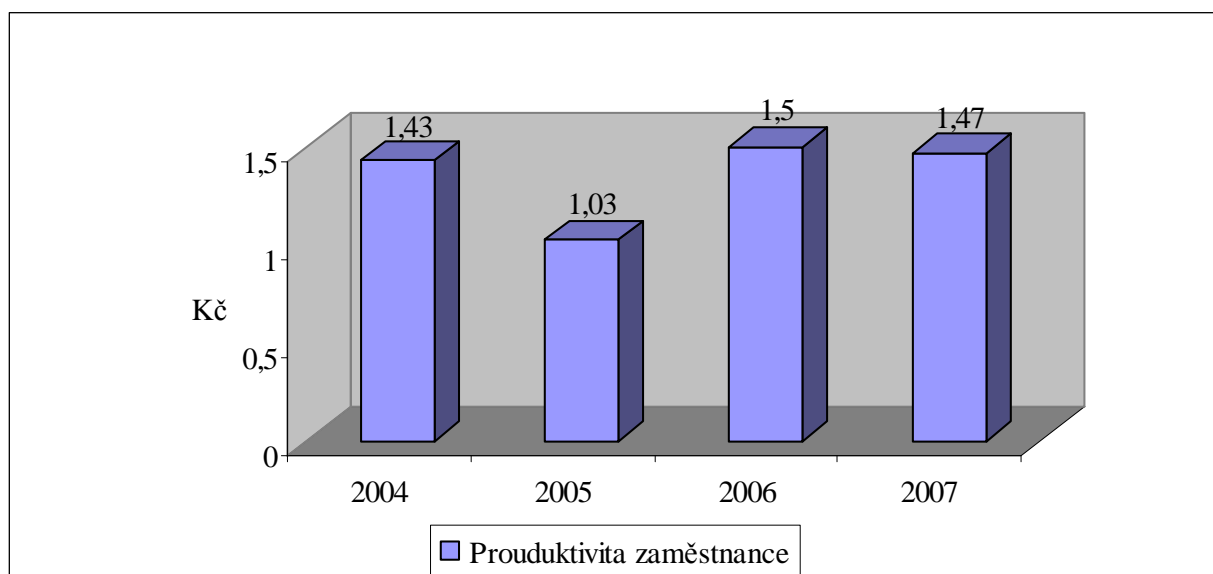
Společnost již nyní pocítuje zvyšující se efektivitu práce a růst tržeb. V rámci posílení komunikace společnost vydává firemní časopis, o který je velký zájem. Také organizace organizuje sraz zaměstnanců a manažerů – fórum zaměstnanců – který slouží k diskusi či debatě o stávajících problémech. Lidé se zapojují se zájmem a říkají své názory a připomínky.

Společnost se zúčastní dalšího auditu za 18 měsíců. S implementací modelu je velmi spokojena, protože splnil veškerá očekávání, která do něj byla vložena. Je vidět znatelný rozdíl v řízení lidských zdrojů před a po zavedení standardu IIP.

Celková implementace probíhala bez větších problémů, konzultant i auditorka vycházeli organizaci vstříc a snažili se navést a orientoval ji správnou cestou. Auditorka nejdříve prováděla rozhovory se zaměstnanci, byla vypracována swot analýza a následoval návrh akčního plánu. Podle tohoto akčního plánu se řídí organizace dodnes. V závěrečné fázi se opět auditor baví se zaměstnanci a zjišťuje, zda-li se organizace řídí jasně stanovenými 10 identifikátory a dodržuje akční plán.

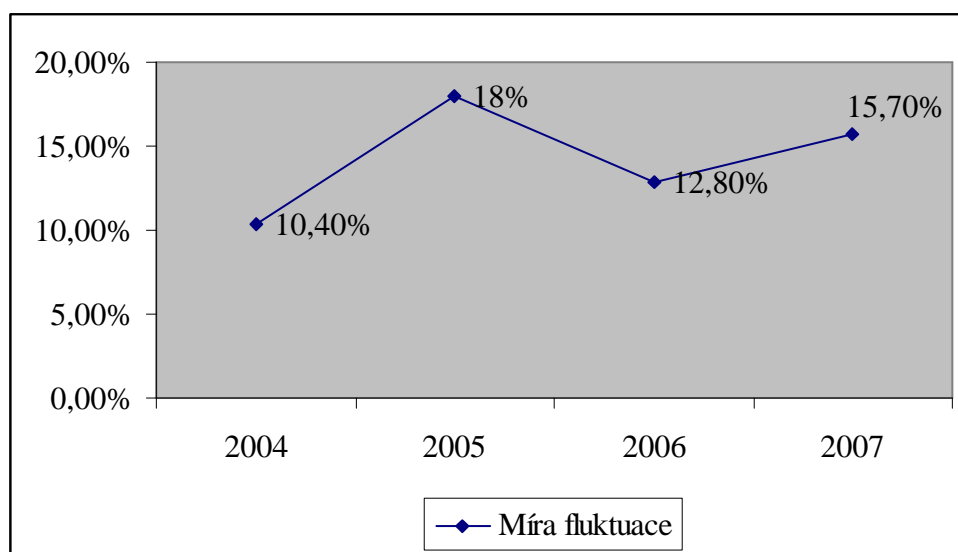
Největší bariérou bylo přesvědčit manažery o nutnosti implementace standardu, protože vybudovat komplexní personální práci byla nutnost.

Produktivita práce se ve společnosti Walker Pilana Magnetics sleduje velmi pečlivě. Jak můžeme vypočítat z obr. 25, má tento ukazatel stabilní pozici. Přidaná hodnota na osobní náklady činí v roce 2007 1,5 Kč na pracovníka. Organizace má za cíl tuto produktivitu nadále zvyšovat.



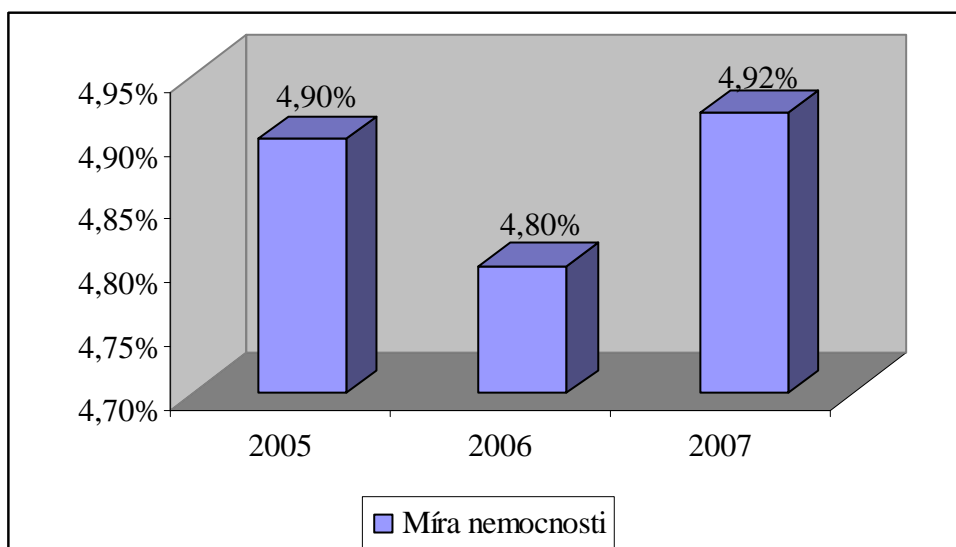
Obr. 25 - Produktivita zaměstnance ve společnosti Pilana Walker Magnetics [65, upraveno]

Dalším ukazatelem, na který je zaměřena pozornost, je míra fluktuace. V následujícím obr. 26 vidíme, že fluktuace je poměrně kolísavá a vysoká. Opět je to způsobeno především náborem méně kvalifikovaných pracovníků.



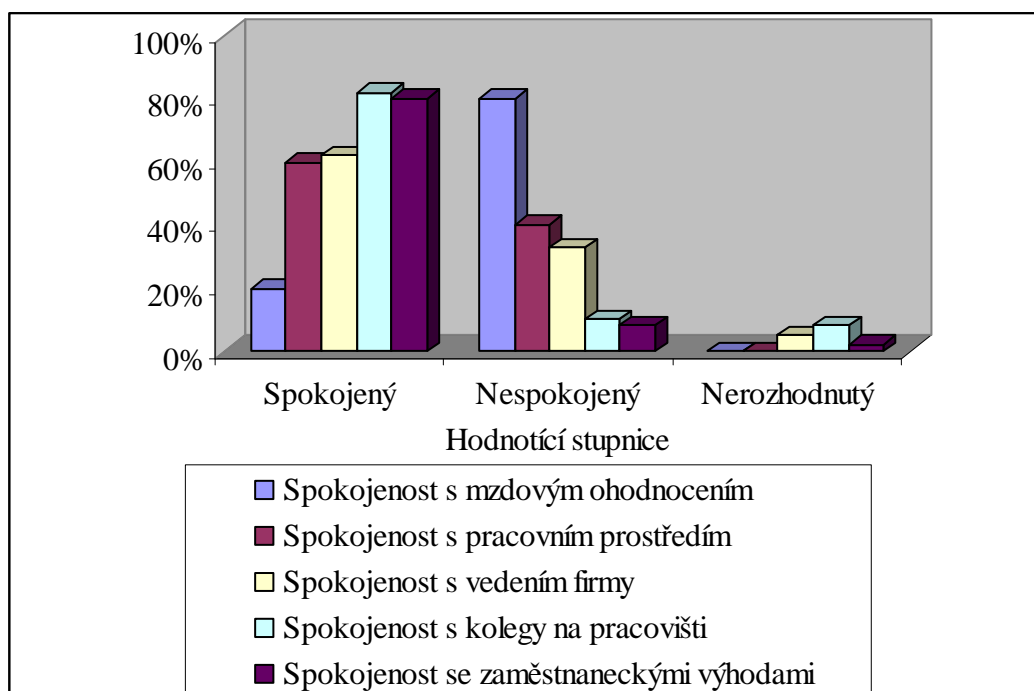
Obr. 26 - Míra fluktuace ve společnosti Pilana Walker Magnetics [65, upraveno]

Míra nemocnosti je ve společnosti poměrně nízká a stabilní. Nikdy nepřekračovala 4- 5%, což je velmi pozitivní zjištění.



Obr. 27 - Míra nemocnosti ve společnosti Pilana Walker Magnetics [65, upraveno]

Průzkum spokojenosti zaměstnanců dělala společnost Walker Pilana Magnetics v květnu tohoto roku poprvé a další průzkum je naplánován na příští rok. Dotazník byl rozdán celoplošně a byl anonymní. Návratnost byla 30%. Cílem tohoto dotazování byla zjistit spokojenost zaměstnanců s klíčovými oblastmi podniku. Jak můžeme vidět v obr. 28 je zde patrná nespokojenost především s odměňováním, čili se mzdovým ohodnocením. Oproti tomu si zaměstnanci (více jak 60%) výrazně pochvalují ostatní oblasti, jako je: spokojenost s pracovním prostředím, vedením organizace, spokojenost se zaměstnaneckými výhodami a s interpersonálními vztahy.



Obr. 28 - Spokojenost zaměstnanců ve společnosti Walker Pilana Magnetics [65, upraveno]

Dotazník nezahrnoval otázku, týkající se spokojenosti se vzděláváním, školením a odborným rozvojem. Příští rok již tento dotaz v připravovaném dotazníku nebude chybět. Organizace provádí zákonná a odborná školení na pracovišti. Při zavádění standardu IIP se v organizaci vytvořil plán vzdělávání pro manažery napříč celou firmou. Tento plán je vytvořen na 2-3 roky.

V dalších odstavcích jsou zpracovány případové studie organizací, které se řídí dle modelu excelence EFQM.

PSP Pohony, a.s.

Společnost PSP Pohony a.s. vyrábí a dodává průmyslové převodovky, spojky, brzdy a komponenty pohonů. Sídlí v Přerově a vznikla v roce 1994. V současné době zaměstnává 180 zaměstnanců. Společnost je certifikována dle ISO norem a řídí se pravidly modelu excelence EFQM již od roku 1993.

Personální strategie je nastavena především na základě potřeb celé organizace a vychází z celkové strategie podniku. Vychází z plánu na dlouhodobé období a je upravována a doplňována na základě porovnání způsobilostních požadavků, které hodnotí vedoucí jednotlivých úseků.

Společnost se rozhodla řídit se dle modelu excelence EFQM hlavně na základě trvalého zlepšování organizace. V roce 1994 byla společnost PSP Pohony nominována do finále Národní ceny za jakost a umístila se na 2. místě. *„Je to cesta ke zlepšování výsledků organizace. Formou sebehodnocení jsou hledány slabé a silné stránky. Společnost již měla zkušenosti z TQM a model excelence EFQM a tuto filozofii logicky navazuje. Proto se vedení organizace rozhodlo se posunout a začít se řídit dle principů modelu excelence.“* uvádí finanční ředitelka PhDr. Čechová.

„Organizace se rozhodla jít cestou trvalého zlepšování a proto nebrala přípravu na implementaci modelu jako zátěž. Byly pro tento účel vyčleněny kapacity, aby se mohly implementovat zlepšovací metody a organizace se snažila zainteresovat všechny zaměstnance. Vyplnění dotazníku EFQM je administrativně náročné, ale konzultanti byli vstřícní a pomáhali se zpracováním hodnotící zprávy. Konečnou aktivitou bylo porovnání sebehodnocení se skutečností, které již provádět auditor.“ tvrdí finanční ředitelka.

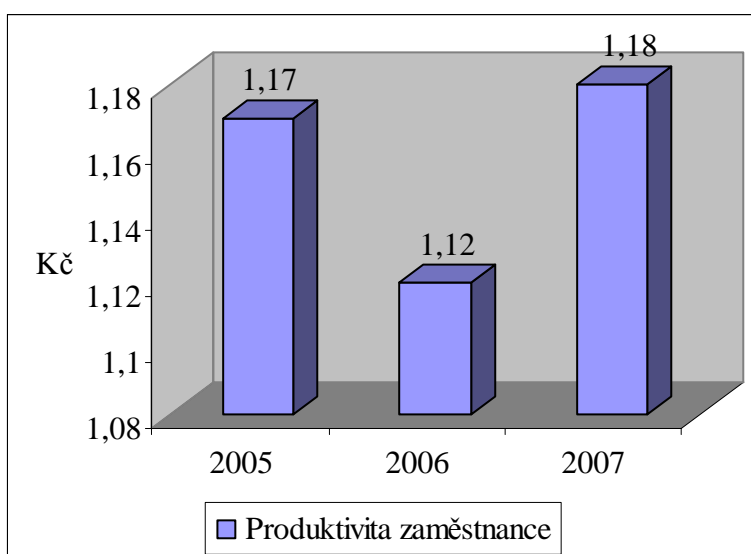
Údaje o nákladovosti implementace modelu nebylo možné zjistit, neboť společnost PSP Pohony zaznamenávala pouze režijní náklady související se zaváděním ISO norem.

Finalisté Národní ceny za jakost jsou členy klubu české společnosti pro jakost a pravidelně se jednou za půl roku scházejí. Navzájem si ukazují možné způsoby zlepšování a porovnávají navzájem dosažené výsledky. Tímto se získávají poznatky pro další rozvoj.

Společnost citelně pociťuje rozdíl v řízení lidských zdrojů před a po implementaci modelu excelence EFQM. Také zaměstnanci, kteří se např. vrací zpátky pro společnost, tak cítí zlepšení. Pozitivní názor sdílí i auditoři.

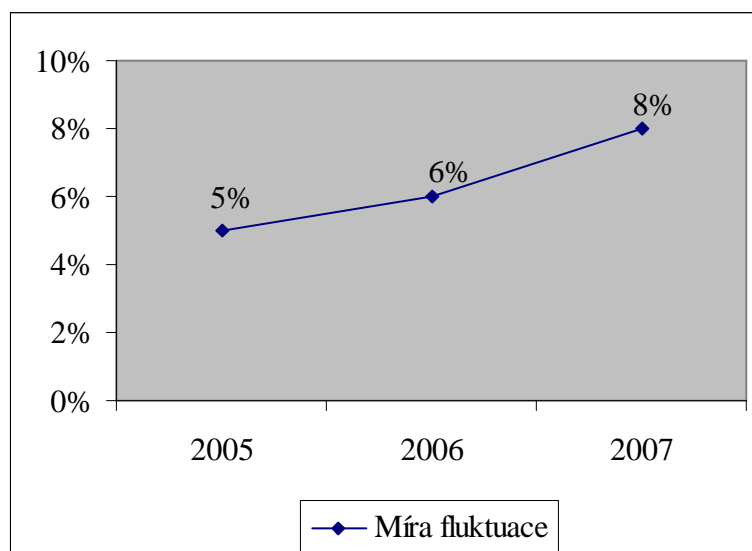
Největší bariérou byla motivace model implementovat. Na úrovni vedení byla implementace podporována, ale právě střední management se brání každé změně. Střední management je součástí vedení a musí vyjít především i se zaměstnanci. Zde nastával problém, že ne vždy dokázali vedoucí interpretovat hlavní cíle a principy tak, jak to bylo na vedení myšleno, níže ke zaměstnancům.

Hlavním cílem společnosti PSP Pohony, a.s. je zvyšovat produktivitu práce. Společnost sleduje produktivitu zaměstnance pomocí ukazatele přidané hodnoty na osobní náklady. Monitorování tohoto ukazatele tlačí organizaci k posilování výkonu. V následujícím obr. 29 můžeme spatřit, že po mírném zakolísání v roce 2006, kdy byla produktivita práce 1,12 Kč přidané hodnoty na 1 Kč osobních nákladů, nastává opět fáze růstu na 1,18 Kč.



Obr. 29 - Produktivita zaměstnance ve společnosti PSP Pohony, a.s. [68, upraveno]

Míra fluktuace v loňském roce byla velmi malá. Následně se ukázal nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na trhu, což začal být velký problém. Organizace začala přijímat i zaměstnance s nižší kvalifikací, což se následně projevilo i ve stoupající fluktuaci (8%). (viz obr. 30) Přesto můžeme konstatovat, že se míra fluktuace pohybuje v průměrných hodnotách. [37]



Obr. 30 - Míra fluktuace ve společnosti PSP Pohony, a.s. [68, upraveno]

Míra nemocnosti ve společnosti PSP pohony obecně klesá. Společnost zavedla bonifikaci pro zaměstnance neboli časovou banku, která má zaměstnance finančně motivovat, aby snižovali míru nemocnosti. Toto opatření běží již 6. rokem a důsledkem toho je, že krátkodobá nemocnost opravdu klesla. Procentuální vyjádření těchto ukazatelů nebylo k dispozici.

Jedná-li se o zjišťování spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami, interpersonálními vztahy, odměňování apod., nezjišťuje reakce zaměstnanců společnost prostřednictvím dotazníku. PhDr. Čechová dává přednost osobnímu kontaktu, proto s každým zaměstnancem dělá osobní pohovor. Cílem pohovoru je, jak provést hodnocení zaměstnance, tak zjistit jeho postoje, názory, připomínky, apod. Na základě hodnotících pohovorů jsou náměty posbírány za celou společnost. Tímto se dává zaměstnanci možnost říci, v čem se chce zdokonalit nebo jakým směrem by se chtěl dále ubírat. Tento typ zjišťování spokojenosti se společnosti velmi osvědčil. Společnost může potvrdit, že spokojenost zaměstnanců s námi sledovanými oblastmi v porovnání s ostatními roky roste. Na základě pohovorů jsou např. upravovány koncepční plány rozvoje a vzdělávacích aktivit pro zaměstnance. Plán rozvoje vychází dále také ze způsobilostních požadavků. Společnost se snaží realizovat nejenom zákonná, odborná a jazyková školení, ale také školení soft skills. Tohoto kurzu se může zúčastnit každý zaměstnanec bez ohledu na jeho pracovní zařazení. Cílem je, aby se zaměstnanci navzájem poznali a rozšířili si své „měkké dovednosti“. Po absolvování školení či kurzu jsou zaměstnanci testováni osobními pohovory a po běžném školení dostanou k vyplnění dotazník a hodnotí se zpětná vazba.

Zpracování kariérních plánů není v organizaci dostatečně zpracováno. Jsou zpracovávány pouze kariérní plány pouze pro některé klíčové zaměstnance. Obecně

však platí, že obsazování volných pracovních míst vždy probíhá první z interních zdrojů a následně pak ze zdrojů externích.

„Komunikace a interpersonální vztahy se díky implementaci modelu excelence EFQM jednoznačně zlepšily, i když rezervy existují vždy“, uvádí PhDr. Čechová. Z hlediska péče o zaměstnance a zaměstnanecké výhody nabízí společnost bohatý sociální program. Zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle než 4 roky mohou čerpat životní a penzijní připojištění. Všichni pracovníci dostávají možnost příspěvku na stravování, očkování proti chřipce, poukázky na rehabilitace a léčebné procedury do lázní Bochoř, příspěvek na kulturní a sportovní program, týden dovolené navíc a mají pracovní dobu 30 min kratší. Dále společnost organizuje společenské setkání u příležitosti dne strojařů - kam zve i bývalé zaměstnance – seniory a také setkání na konci roku. Jednoznačně to zlepšuje komunikaci ve firmě.

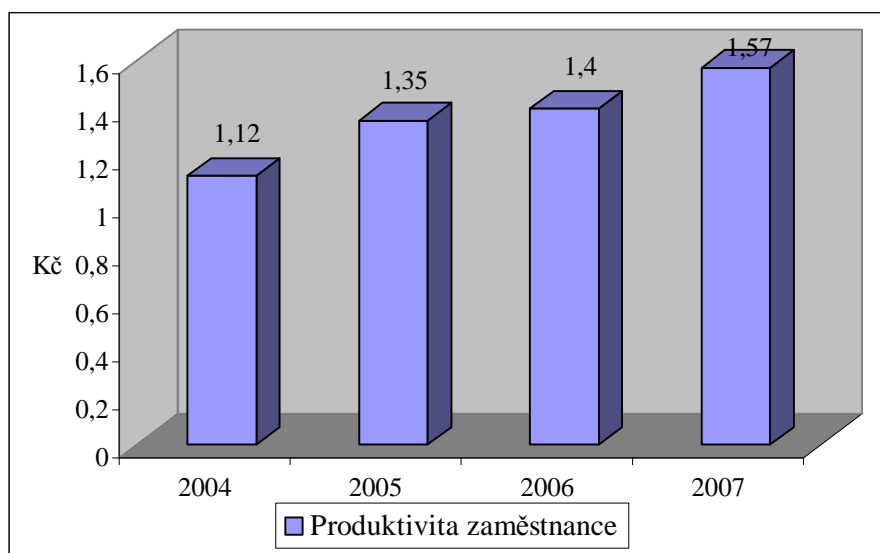
Společnost B

Vznik společnosti B se datuje od roku 1992 a sídlí ve Zlínském kraji. Společnost se specializuje na výrobu a kabelů a rozvaděčů a v současné době zaměstnává 150 zaměstnanců. Na přání vedení společnosti nebude pro účely disertační práce jméno společnosti ani jméno personálního manažera zveřejněno. Tato společnost je certifikována dle norem ISO a zúčastnila se finále Národní ceny za jakost.

Mezi hlavní důvody, pro které se společnost rozhodla implementovat model patří bezesporu transparence a vylepšení personálních procesů. Personální strategie do roku 2003 nebyla zorganizována do uceleného a logického rámce. Společnost se vždy řadila mezi silnější společnosti na trhu a proto se vedení organizace rozhodlo jít vstříc na cestě k excelenci. *„Jedná-li se o personální strategii, byly personální procesy zmapovány, ale nedostatečně. Společnost neměla propracovaný plán vzdělávacích aktivit, systém hodnocení zaměstnanců a nevyhodnocovala a nezjišťovala názory zaměstnanců. Slabin bylo samozřejmě více. Vedení společnosti a personální úsek se proto rozhodli posunout se dál a stát se výjimečnou organizací, implementovat model excelence EFQM“* uvádí personální manažer.

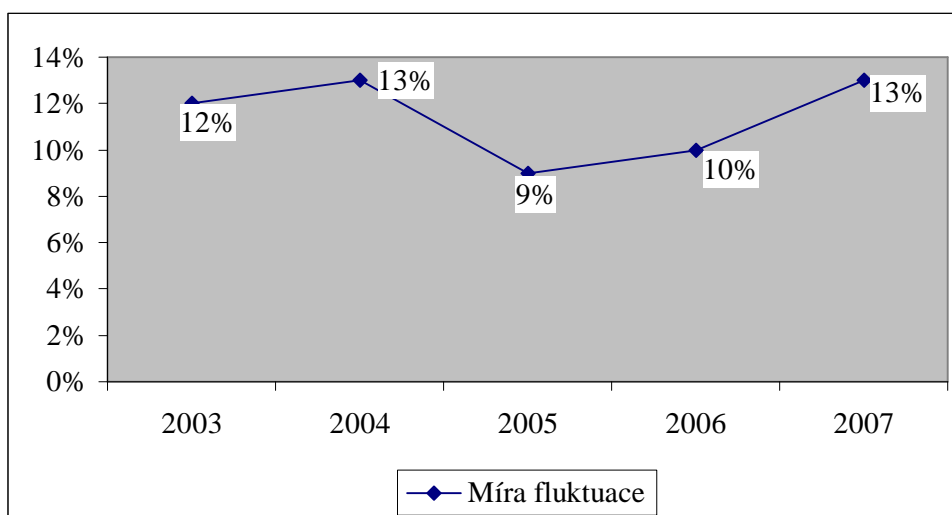
Administrativa nebyla problém, spíše vše správně nastavit a uvést do provozu. Mezi hlavní bariéry implementace modelu patřila především administrativní náročnost a složité vyplňování sebehodnotícího dotazníku. Personálnímu manažerovi musela pomáhat konzultantka, která byla pro tuto společnost přidělena. Přesto však personální manažer dodává: *„... za námahu a počáteční nechuť se do této složité práce pustit, to přece jenom stálo. Mezi hlavní přínosy, které pozoruje patří jednoznačně lepší komunikace na pracovišti, jasné cíle a vize personální politiky vycházející z celkové strategie podniku a hlavně oblast vzdělávání a hodnocení zaměstnanců je více propracována a především naplňována.“*

Další otázka směřovala k nákladovosti implementace. Náklady na implementaci nebylo možné přesně vyčíslit, protože různé procesy, které se týkali požadavků pro implementaci modelu excelence byly již nastaveny při implementaci ISO norem. Společnost B implementovala model excelence EFQM v roce 2003. Personální manažer uvádí, že model excelence má jednoznačně vliv na zvyšování personálních výkonových ukazatelů, což je možné vidět i v následujícím obr. 31. Je možné vypořizovat, že produktivita práce v námi sledovaném období má vzrůstající tendenci.



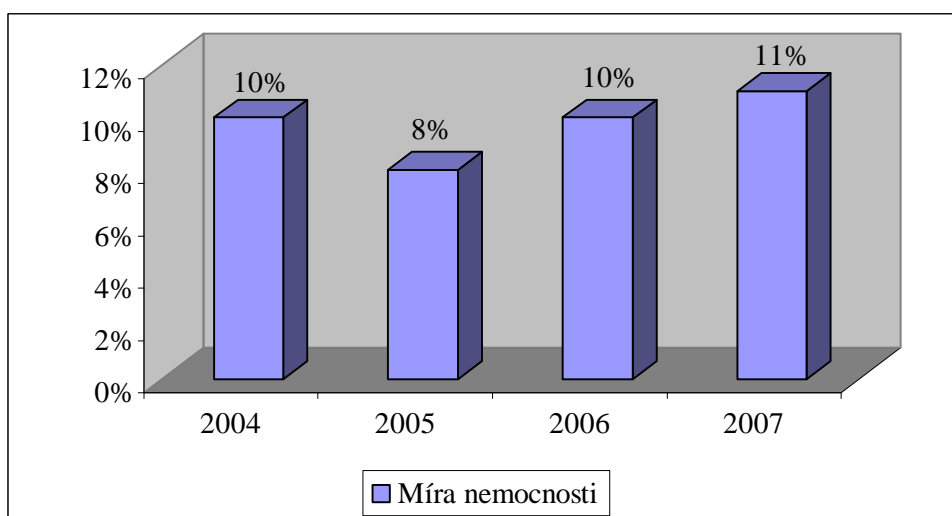
Obr. 31- Produktivita zaměstnance ve Společnosti B [73, upraveno]

Další oblastí výzkumu je míra fluktuace. I Společnost B vykazuje vyšší míru fluktuace. Jak je možné vypořizovat z obr. 32, od roku 2005 fluktuace opět stoupá. Personální ředitel uvádí, že zvýšená fluktuace je způsobena především nedostatkem pracovní síly na trhu. Společnost se s tímto problémem snaží bojovat a proto dělá osobní pohovory se zaměstnanci, které odcházejí. Snaží se zjistit důvody odchodu a vyvozovat z toho samozřejmě důsledky. Osobní pohovory a zjištění důvodu odchodu zaměstnanců jsou prvním krokem při eliminaci nechtěné fluktuace.



Obr. 32 - Míra fluktuace ve Společnosti B [73, upraveno]

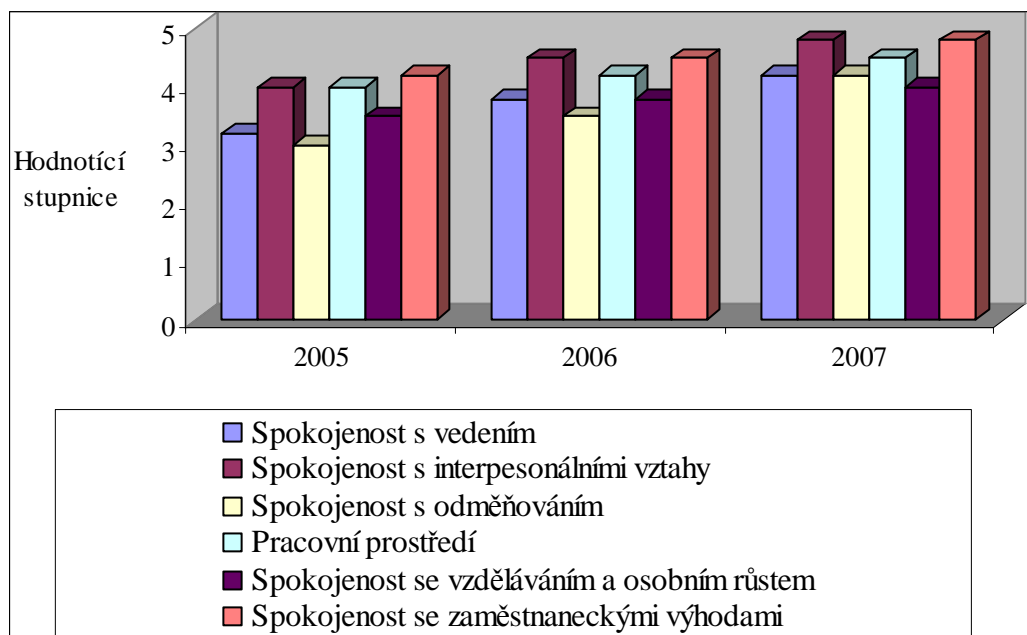
Na obr. 33 je uveden poslední sledovaný ukazatel a tím je míra nemocnosti, která od roku 2005 nemocnost roste. Společnost B se od ledna roku 2009 rozhodla s rostoucí nemocností bojovat zavedením finančního zvýhodnění zaměstnanců s nízkou mírou nemocnosti. Společnost si od tohoto kroku slibuje pokles.



Obr. 33 - Míra nemocnosti Společnosti B [73, upraveno]

Další oblastí, na kterou je upřena pozornost je zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Společnost B sleduje a vyhodnocuje situaci ve firmě pomocí dotazníkového anonymního šetření od doby, co byl implementován model excelence. Dotazník je vždy rozdán všem zaměstnancům a pracovníci mají možnost vyjádřit své názory. Návratnost je vždy od 40-52%, což je možné považovat za úspěch. Zaměstnanci mohou ohodnotit jednotlivé oblasti pomocí hodnotící stupnicí (1 – velmi nespokojen až 5 – velmi spokojen). Je možné vyzorovat, že spokojenost zaměstnanců se všemi sledovanými oblastmi roste. Co je velmi důležité, tak to je vývoj spokojenosti s odměňováním. Můžeme pozorovat, že se situace od roku 2005 výrazně polepšila. Především je to způsobeno změnou systému

odměňování, která proběhla v roce 2004. Výsledky šetření spokojenosti ve Společnosti B jsou uvedeny a znázorněny v obr. 34.



Obr. 34 - Spokojenost zaměstnanců ve Společnosti B [73, upraveno]

Individuální plán vzdělávání se ve Společnosti B začal plánovat při přípravě implementace modelu excelence. Mimo zákonného a odborného školení nabízí společnost svým zaměstnancům také kurzy měkkých dovedností soft skills a jazykové kurzy. V kurzech měkkých dovedností, které jsou určeny především pro manažery podniku je možné zdokonalit se v komunikačních dovednostech a asertivitě. Do budoucna plánuje Společnost B poskytnout tyto kurzy i ostatním zaměstnancům mající o tyto zájem. Kurzy jsou realizovány prostřednictvím externích vyučujících. Na vzdělávání zaměstnanců bylo pro rok 2006 vyčleněno 520 000,- Kč a pro rok 2007 587 000,- Kč. Dle personálního manažera se tyto náklady rok od roku zvyšují.

Ve společnosti je také zavedena schránka důvěry, kam mohou zaměstnanci vkládat připomínky nebo stížnosti z oblasti vedení, pracovních podmínek či interpersonálních vztahů. Tyto připomínky se vždy za určité období vyhodnocují a uskutečňují se kroky k nápravě.

Další sledovanou oblastí jsou zaměstnanecké výhody. Patří sem především:

- stravné
- týden dovolené navíc
- den nemoci strávený doma bez lékařského vyšetření
- příspěvky na kulturní, sportovní akce
- vitamínové balíčky

- penzijní připojištění
- pro zaměstnance, které jsou u společnosti více než 5 let odměny při životních jubileích

Společnost uplatňuje Cafeteria systém, což zaměstnanci velmi kladně hodnotí. V rámci svého finančního limitu si mohou flexibilně zvolit soubor zaměstnaneckých výhod, který jim plně vyhovuje.

Společnost B vidí své slabiny v oblasti plánování kariérních plánů a následovnictví. Do budoucna je opět jejím cílem flexibilně reagovat na měnící se požadavky trhu a zaměřit se především na zdokonalení v oblasti vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců.

Závěrem je nutno poznamenat, že je Společnost B s implementací modelu velmi spokojena, protože splnil očekávání. *„V podniku je nyní ucelený komplex personálních prací, který je transparentní, administrativně podložený. Společnost se díky modelu mohla sebehodnotit, lépe poznat své slabé místa a především na základě přesně stanovených měřítek a kritérií také porovnat s ostatními organizacemi, což se stává motivem a motorem dalšího úspěšného fungování na trhu“* dodává personální manažer.

V následujících odstavcích uvádím výsledky šetření ze společností, které žádný z moderních nástrojů implementovaný nemají. Tyto společnosti jsou vybrány záměrně, abychom mohly výsledky porovnat.

Společnost MAGNETON, a.s.

Akciová společnost MAGNETON, a.s. se sídlem v Kroměříži má více než 79ti letou tradici. Společnost byla zřízena Fondem národního majetku České republiky. Hlavní výrobní program tvoří součástky pro nákladní automobily, motocykly, traktory, autobusy a letadla. Společnost je certifikována dle ISO norem a v současné době zaměstnává 800 zaměstnanců. [83]

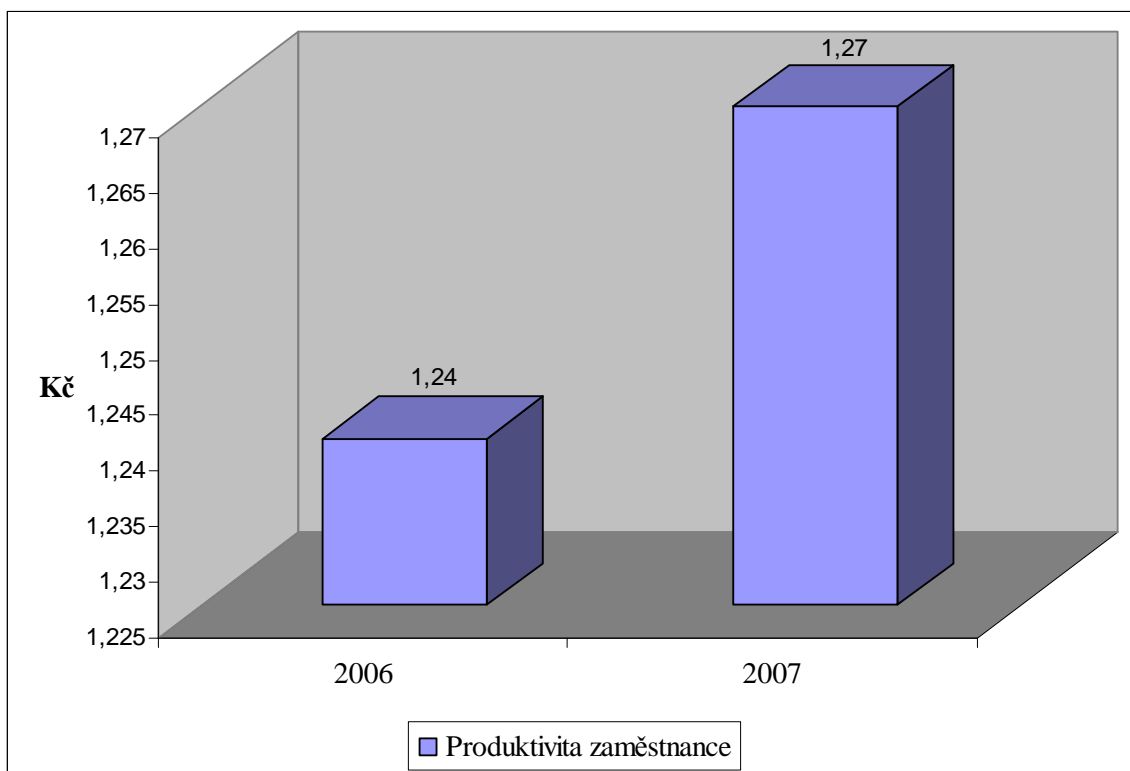
Personální strategie podniku vychází z celkové strategie organizace a zahrnuje veškeré personální činnosti. Opírá se o tři základní skupiny kterými jsou: vzdělávání, motivace zaměstnanců a výběr nových zaměstnanců. Personální struktura MAGNETON a.s. Kroměříž je v posledních pěti letech stabilizovaná, s mírným poklesem počtu zaměstnanců.

Jak uvádí ing. Nesiba: *„Personální politika naší společnosti směřuje především k zabezpečení optimálního kvalifikačního, profesního a věkové složení pracovníků. Za důležité se mimo jiné považuje takzvaný proces adaptace zaměstnanců na změny, ať už se jedná o změny strukturální nebo změny týkající se inovací a zajištění jejich*

pružnosti, universálnosti a stabilizace. Zaměstnanci, kteří prokazují vysokou produktivitu, kvalitu práce, projevující se snahu po svém seberealizaci a snaze neustále se rozvíjet jsou v jejich snaze samozřejmě podporováni. Takovým zaměstnancům je nabízena možnost postupu na vyšší, odpovědnější místo a samozřejmě finanční či nefinanční odměna. Zaměstnanci jsou pravidelně hodnoceni nadřízenými vedoucími, s cílem zlepšení pracovního výkonu. Na základě výsledků hodnocení jsou pak stanoveny požadavky osobního a odborného rozvoje. Zlepšují a prohlubují se znalosti a dovednosti zaměstnanců, které korespondují s požadavky pracovního místa.“ Ing. Nesiba dále uvádí, že slabou stránkou v řízení lidských zdrojů je pouze nedostatek finančních prostředků, vyčleněných pro sociální program a další vzdělávání zaměstnanců podniku. Také se zmiňuje o nedostatku vzdělávacích programů, podporované Evropskou unií, pro velké podniky. Doposud nebyly vypsané žádné výzvy pro tento typ podniků. To by se však mělo změnit začátkem roku 2009.

Společnost MAGNETON, a.s. nechtěla implementovat ani standard IIP ani model EFQM. Jako hlavní důvody uvádí ing. Nesiba: „Personální procesy v naší společnosti jsou tak nastaveny a administrativně podloženy, že by byla případná implementace pro společnost pouze dalším nákladem a časovou ztrátou. Navíc se nepohybujeme v oboru, ve kterém by to naši zákazníci či dodavatelé vyžadovali.“

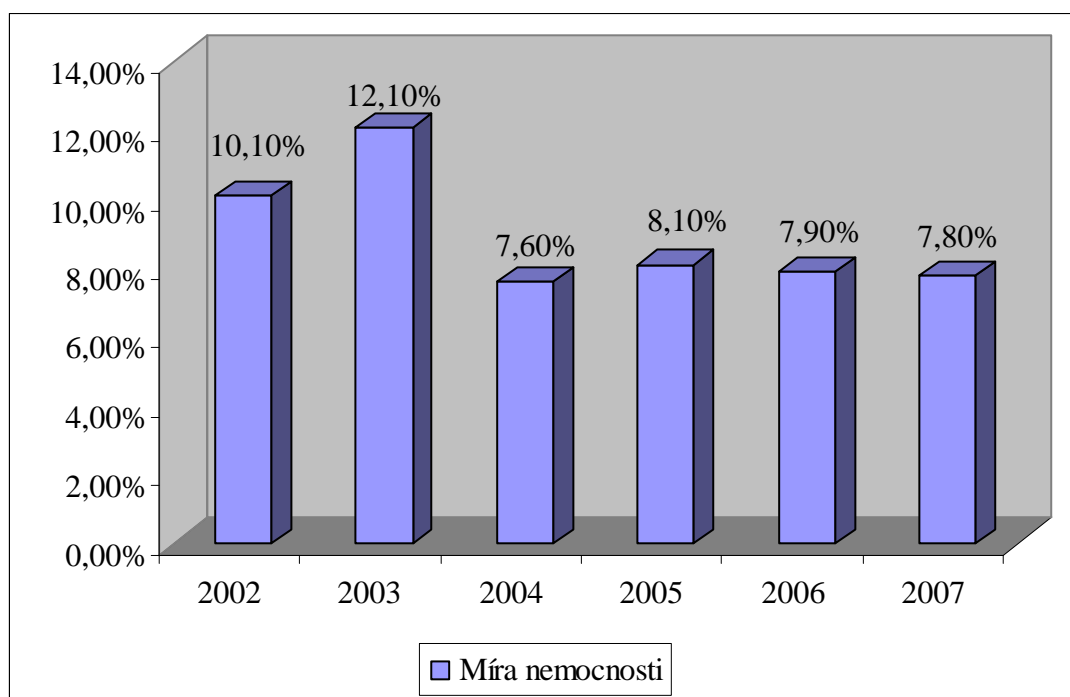
Nyní již opět přistoupím k personálním ekonomickým ukazatelům.



Obr. 35- Produktivita zaměstnance ve společnosti MAGNETON, a.s. [83, upraveno]

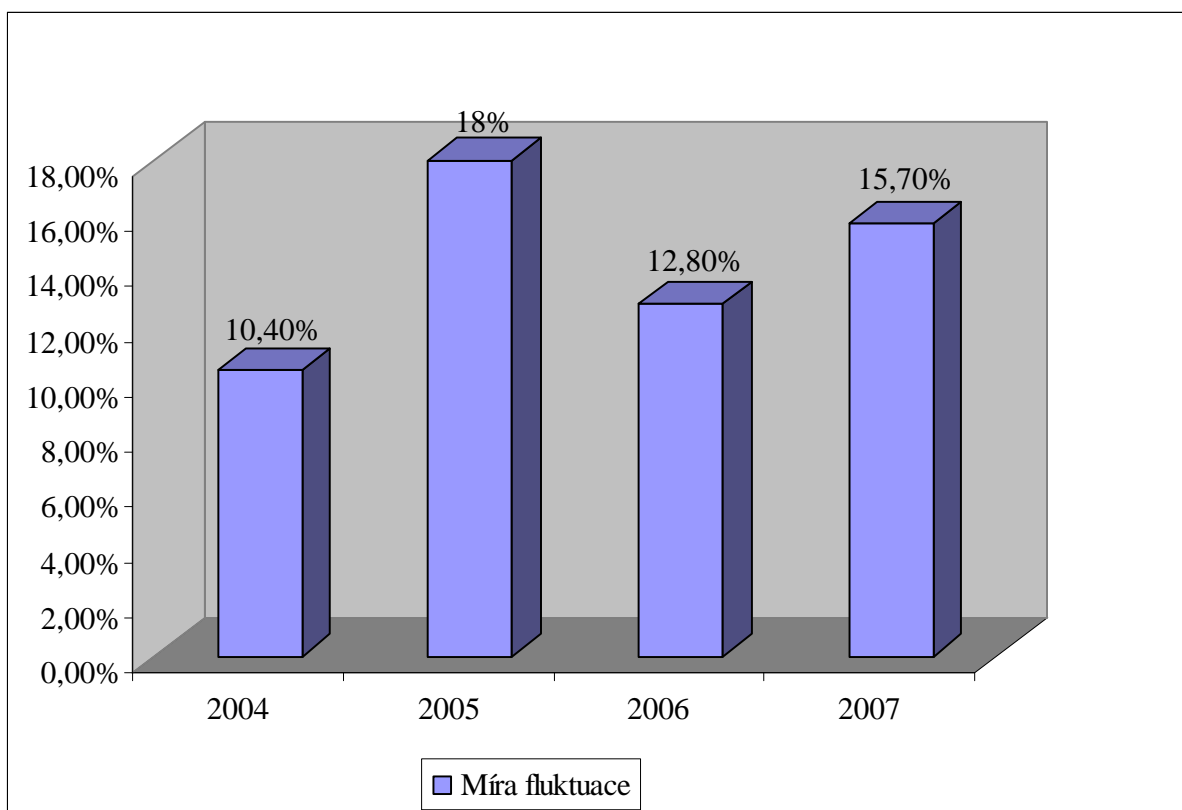
Jak můžeme vypořádat z výše uvedeného obr. 35, produktivita zaměstnanců MAGNETON, a.s. má vzrůstající tendenci. Oproti roku 2006, kdy 1 Kč osobních nákladů přinesla organizaci 1,24 Kč přidané hodnoty, se situace v roce 2007 ještě vylepšila, a to na 1,27 Kč přidané hodnoty.

Dalším ekonomickým personálním ukazatelem je míra nemocnosti. Nemocnost ve společnosti byla v roce 2007 (viz obr. 36) na úrovni předchozího roku a pokračoval tím dlouhodobý (od roku 2002) trend snižování nemocnosti. Tento pokles jednoznačně ovlivnila legislativní opatření uskutečněná v roce 2004 (nová nižší výše nemocenských dávek v prvních třech respektive čtrnácti dnech nemoci) a nová legislativní opatření realizovaná od 1. ledna 2008 (zrušení vyplácení nemocenských dávek v prvních třech dnech nemoci a další snížení nemocenských dávek v počátečním období nemoci) se projevuje dalším poklesem.



Obr. 36 - Míra nemocnosti ve společnosti MAGNETON, a.s. [83, upraveno]

Posledním ukazatelem, který v této společnosti budu sledovat je flukтуаční tendence.



Obr. 37 - Míra fluktuace ve společnosti MAGNETON, a.s. [83, upraveno]

Z obr. 37 vyplývá, že fluktuace ve společnosti MAGNETON, a.s. je opravdu vysoká. Dosahuje k 16% za rok 2007. Tento fakt je způsoben především tím, že je společnost nucena přijímat nekvalifikovanou pracovní sílu.

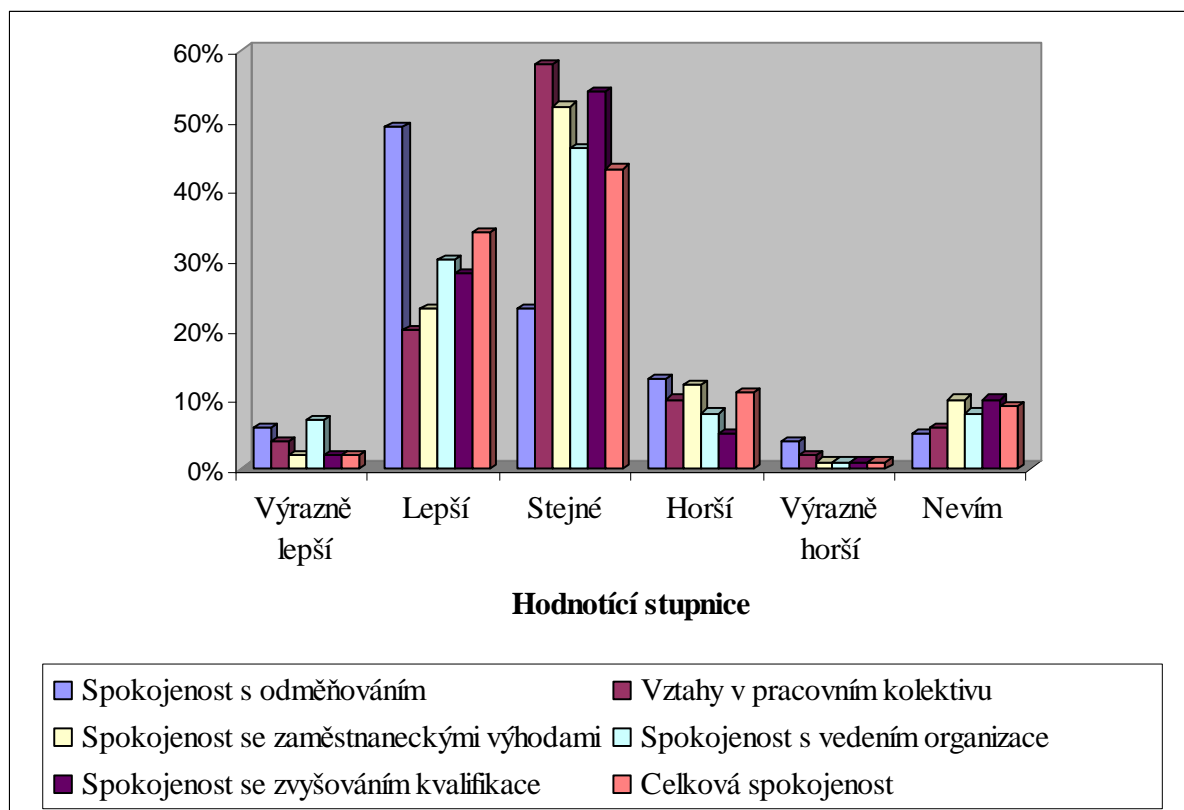
Další otázky se týkají již tradičně rozvoje zaměstnanců.

Odborný rozvoj zaměstnanců je vedením společnosti orientován zejména na zvyšování profesní kompetence zaměstnanců a prohlubování respektive rozšiřování jejich kvalifikace. Na vzdělávání společnost vynaložila 840 tis. Kč. Na jednoho pracovníka připadá 16 školení, zejména při prohlubování profesních a jazykových dovedností a znalostí o jakosti, a zaměstnanci strávili na školení v průměru 2,3 pracovního dne. Společnost podporuje dlouhodobou spolupráci s vysokými (např. VUT Brno nebo UTB Zlín) a středními odbornými školami.

Údaje o spokojenosti zaměstnanců jsem opět čerpala z interních materiálů společnosti. „Celkově bylo rozdáno 150 dotazníků a návratnost byla velmi vysoká – 90%. Vrátilo se 135 dotazníků.“ uvádí ing. Nesiba.

Následující obr. 38 uvádí opět spokojenost s klíčovými personálními oblastmi. Ing. Nesiba vypracoval dotazník, který měl zjišťovat stav spokojenosti zaměstnanců v porovnání s minulým rokem. Proto byly kladeny otázky týkající se případné změny oproti minulému období. Jak můžeme vypořádat, nastalo zlepšení v oblasti

odměňování. Jinak k výrazným změnám nedošlo a spokojenost zaměstnanců je stejná jako v minulých letech.



Obr. 38 - Průzkum spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MAGNETON, a.s. [83, upraveno]

Nutno poznamenat, že společnost MAGNETON, a.s. má širokou paletu zaměstnaneckých výhod. Mezi nejdůležitější patří:

- zdravotní péče, včetně očkování proti chřipce apod.,
- rekondiční a rehabilitační služby,
- závodní stravování s dotací zaměstnavatele,
- dovolená nad rámec zákoníku práce,
- finanční služby (poskytování půjček a úvěrů),
- odměny při jubileích a za odpracovaná léta,
- úhrady rekvalifikace a další vzdělání, včetně jazyků,
- důchodové připojištění s příspěvkem zaměstnavatele,
- životní pojištění s příspěvkem zaměstnavatele, aj.

Z výsledků šetření a jejich srovnání s minulými lety, je patrné zlepšení téměř ve všech zkoumaných oblastech, a tak musíme pozitivně ohodnotit dlouhodobé snahy MAGNETONu a.s, hlavně personálního oddělení, o zlepšení podmínek svých zaměstnanců. Je překvapivé, že práce oblast odměňování byla označena za „lepší“.

Zvolené typy motivace a odměn jsou vzhledem k finančnímu limitu maximem a je patrné, že si zaměstnanci této neustálé snahy o zlepšení jejich podmínek váží.

Shrnu-li výše uvedené výsledky, musím konstatovat, že zaměstnanci MAGNETONu a.s. jsou komplexně spokojeni, mají ke svému podniku důvěru a jsou dobrým pracovním kolektivem, ve kterém se jim dobře pracuje.

Společnost Fatra a. s.

Společnost Fatra, a.s. je významný zpracovatel plastů ve střední Evropě, má více jak 70-ti letou tradici. Fatra, a.s. je součástí skupiny AGROFERT HOLDING a výrobní závody jsou v Napajedlích a Chropyni. Prodává do 46 zemí světa a v současné době zaměstnává 1300 zaměstnanců. Společnost je certifikována dle norem ISO 9001.

Personální strategie společnosti Fatra, a.s. se tvoří klouzavě na 2 roky dopředu. Nastavení personální strategie je v návaznosti na celkovou strategii firmy. Fatra, a.s. je obchodně výrobní společností a proto je celá personální politika zaměřena především na vzdělávání prodejců a každý klíčový zaměstnanec je na tvorbě personální strategie zainteresovaný. Lze říci, že se jedná o týmovou práci vedoucích pracovníků.

Vzhledem k měnícím se požadavkům na trhu práce a nedostatku kvalifikované pracovní síly je strategickým záměrem v personální oblasti zabezpečit nábor zaměstnanců do odborných technických i dělnických pozic. Cílem je prohloubit spolupráci s vybranými středními a vysokými školami zejména ve zlínském regionu a zabezpečit pracovní sílu, jelikož v následujících letech dojde ve společnosti k odchodu většího počtu pracovníků do starobního důchodu.

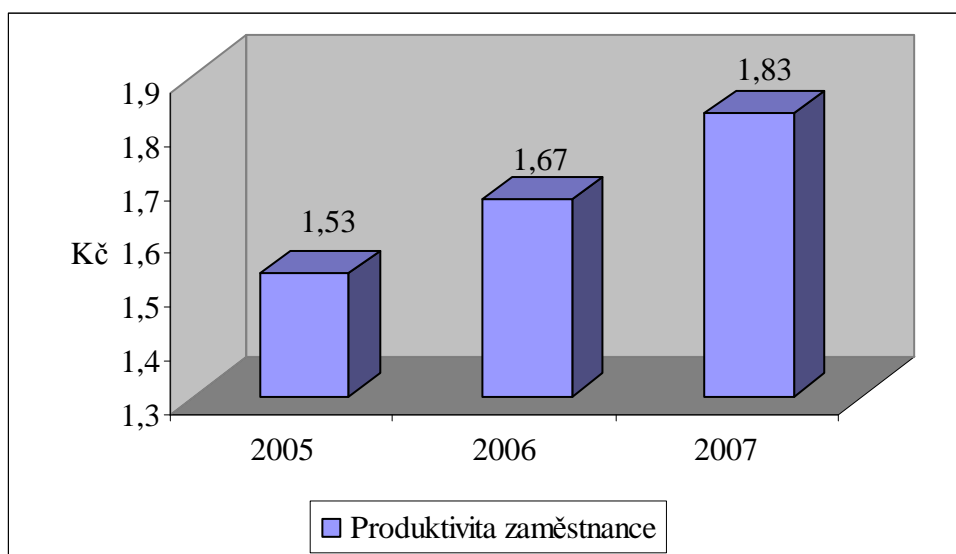
Rezervy v oblasti personálního řízení shledává personální manažerka Ing. Horová především v těchto oblastech:

- stabilizovat klíčové zaměstnance,
- příprava personálních záloh středního a vyššího managementu,
- zefektivnit systém adaptace nových zaměstnanců a absolventů,
- aplikovat a dodržovat systém pravidelného hodnocení,
- zefektivnit vnitřní komunikaci a rozvíjet firemní kulturu,
- zkvalitnit servis pro uživatele a zaměstnance v oblasti mzdové a personální agendy, vč. evidence docházky,
- aktualizovat a vytvořit komplexní vnitřní personální legislativu,
- vytvořit informační systém v návaznosti na veškeré činnosti (např. SAP).

Fatra, a.s. odmítla implementovat standard IIP. Jako hlavní důvod uvádí velkou administrativní a časovou náročnost a časté provádění re-auditů. Dále také personální manažerka uvádí, že zákazníci Fatry, a.s. toto ocenění nepožadují.

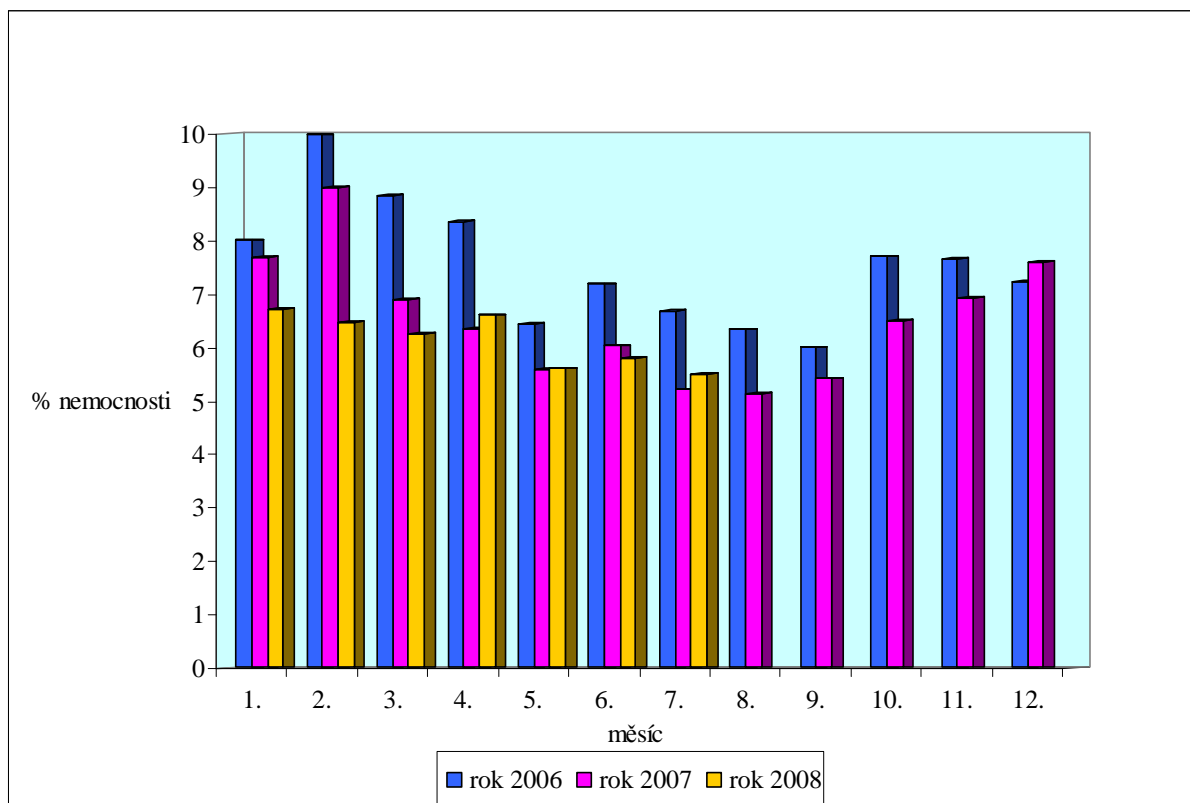
V následujících odstavcích jsem se opět zajímala o ekonomické personální ukazatele, čili o produktivitu zaměstnanců, flukтуаční tendence a míru nemocnosti.

Produktivita zaměstnanců ve společnosti Fatra, a.s. roste. (viz obr. 39) V roce 2007 je na 1 Kč osobních nákladů 1,83 Kč přidané hodnoty. Je to 30% více než v roce 2005.



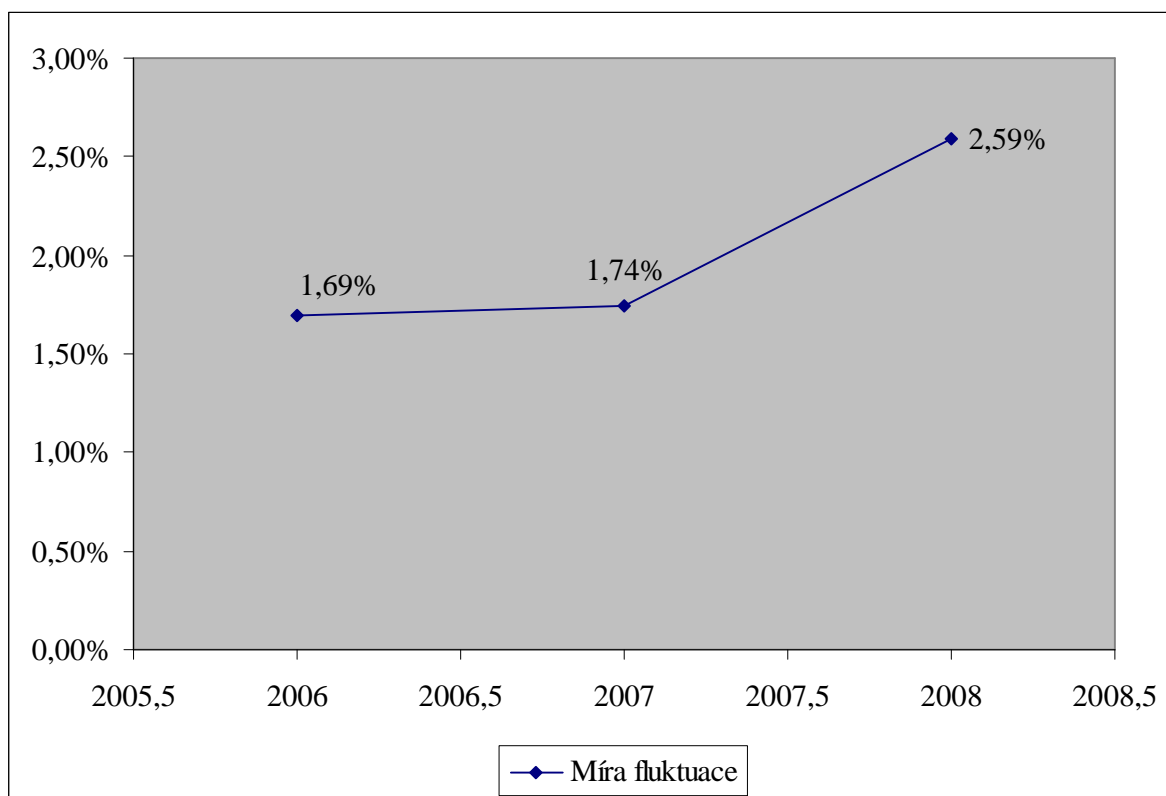
Obr. 39 - Produktivita zaměstnance ve společnosti Fatra, a.s. [69, upraveno]

Na obr. 40 vidíme, že je nemocnost v roce 2008 výrazně nižší, než v uplynulých dvou letech. I přesto s tímto výsledkem není personální oddělení spokojeno. Uvažuje proto zavést bonifikaci zaměstnanců s nízkou mírou nemocnosti. Tento krok plánuje Fatra, a.s. uskutečnit od příštího roku.



Obr. 40 - Míra nemocnosti ve společnosti Fatra, a.s. [69]

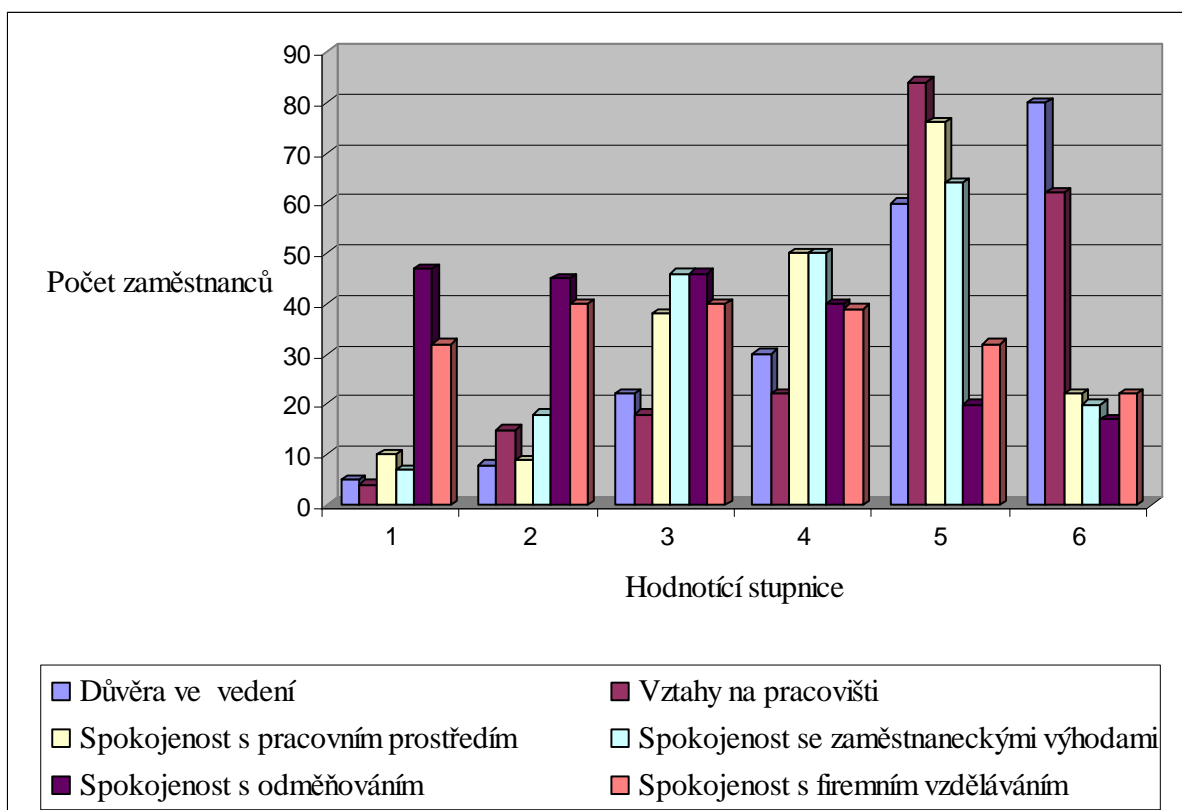
Co můžeme sledovat velmi příznivě, je míra fluktuace. Jak lze vypořadovat z následujícího obr. 41, pohybuje se míra fluktuace okolo 2%. Obecně se můžeme v různých zdrojích dopátrat hodnoty doporučené úrovně fluktuace, která se nejčastěji pohybuje v rozmezí 5-7%. [37]



Obr. 41 - Míra fluktuace ve společnosti Fatra, a.s. [69, upraveno]

Průzkum spokojenosti zaměstnanců není ve společnosti Fatra, a.s. realizován v pravidelných intervalech, a proto bylo záměrem personálního odboru v důsledku probíhajících změn ve společnosti, zjistit úroveň spokojenosti i případné důvody nespokojenosti, či náměty na zlepšení v oblastech pracovních podmínek, osobním rozvoji a vzdělávání, finančním ohodnocení, spolupráci s kolegy, ale také s vedením podniku a péčí o zaměstnance.

Celkem bylo osloveno 342 zaměstnanců, z toho 222 v Napajedlích a 120 v Chropyni. Počet vyhodnocených a kompletně zpracovaných dotazníků bylo 205, z čehož tvořilo 61 % (126) mužů a 39 % žen. Je důležité poznamenat, že hodnotící stupnice je od 1, což znamená velmi nespokojen až po 6 – velmi spokojen. Opět jsem podklady čerpala z interních materiálů společnosti.



Obr. 42 - Spokojenost zaměstnanců ve společnosti Fatra, a.s. [69, upraveno]

Jak můžeme vypořádat z obr. 42 velmi kladně hodnotí zaměstnanci pracovní prostředí a vztahy s vedením společnosti. Stejně tak interpersonální vztahy na pracovišti jsou velmi dobré. Můžeme tvrdit, že ve Fatře, a.s. je dobrý kolektiv a ochota si pomáhat. Zvláštností je, že věkový průměr zaměstnanců je 45 let. Velmi dobře zde fungují interpersonální vztahy starší a mladší generace, kdy funguje předávání zkušeností. Cílem společnosti je do budoucna pracovní kolektiv omladit. Začalo již docházet k restrukturalizaci určitých segmentů a odprodávají se segmenty výrobků, které jsou neproduktivní. Tím pádem se snižují i stavy zaměstnanců. Nespokojenost je především s odměňováním.

Fatra, a.s. nabízí pro zaměstnance tyto zaměstnanecké výhody:

- vitalpass, relaxpass,
- stravování a vitamíny, pitný režim,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- vzdělávací kurzy Akademie Fatra,
- dodatková dovolená (5 týdnů),
- pracovní pomůcky,
- půjčky,
- příspěvek na rekreaci,
- mobilní telefon.

Z obr. 42 jednoznačně vyplývá, že i s oblastí zaměstnaneckých výhod jsou zaměstnanci spíše spokojeni.

Další zkoumanou oblastí je odborný rozvoj a možnost vzdělávání ve společnosti. Na tuto skutečnost již personální oddělení reaguje. Ing. Horová dodává: „*V rámci odborného rozvoje zaměstnanců bychom rádi pokračovali ve vzdělávacím programu „Akademie Fatra*⁸“. *V dlouhodobých vzdělávacích programech prodejců prostřednictvím tréninků zdokonalovali obchodní dovednosti, obchodní prezentaci, asertivitu a efektivní vedení obchodních jednání. U středního managementu se chceme zaměřit na komunikaci a manažerské dovednosti v návaznosti na efektivnější motivaci zaměstnanců. Pro posílení konkurenceschopnosti na zahraničních trzích je nutno posílit výuku cizích jazyků.*“

Personální oddělení začalo vypracovávat plány vzdělávání pro každé jednotlivé středisko. Školení probíhá zákonné, odborné, školení zaměřené na kvalitu a ekologii, soft skills – Akademie Fatra. Každý vedoucí tedy ví, jaký má na daný rok rozpočet. Plán se vyhotovuje na základě porovnání skutečnosti z loňského roku. Na vzdělání byla vyčleněna pro rok 2007 částka 3 464 126,- Kč a pro letošní rok částka 3 050 000,- Kč.

Ing. Horová dodává, že: „*pro rozvoj zaměstnanců a podporu vzdělávání nejsou vyhlášeny výzvy na rok 2008 pro velké firmy*⁹. *Podpora je především pro malé a střední podniky a tak dochází k vyčlenění velkých firem.*“

Kariérní plány jsou zpracovávány pouze pro klíčové zaměstnance, což je jednou z dalších slabín v personálním řízení.

Ve společnosti Fatra, a.s. je rozvoj lidských zdrojů v oblasti vzdělávání v souladu se strategií společnosti, proto se je společnost snaží efektivně využívat a nabízí svým zaměstnancům prostor pro osobní rozvoj. Dosavadní systém vzdělávání ve společnosti Fatra, a.s. hodnotím jako velmi pružný. Společnost se snaží reagovat na neustále vznikající potřeby ve vzdělávání, což zvyšuje její konkurenceschopnost na trhu práce.

⁸ Akademie Fatra vychází z celkových strategických záměrů společnosti. Jeho cílem je neustálé zvyšování profesních kompetencí u vybraných skupin zaměstnanců společnosti. Projekt byl ve společnosti nastaven v roce 2006 a je vzdělávacími programy. (Program pro mistry, prodejce, střední a top management, absolventský program ASISTENTTRAINEE, jazyková výuka a školící středisko PLASTIKÁŘSKÉ MINIMUM)

⁹ Možnost vyhlášení až v 1. polovině roku 2009

FORSCHNER GROUP

Společnost byla založena v roce 1948 Eugenem Forschnerem a zůstala rodinným podnikem až do současnosti. Výroba se specializuje na elektromechanické výrobky a služby v oblasti vývoje jsou vysoce ceněny mnoha známými společnostmi, zejména z automobilového průmyslu. Mateřská společnost sídlí v Německu a zaměstnává 200 lidí. Dceřinná společnost sídlí v Uherském Hradišti a má 670 zaměstnanců. FORSCHNER GROUP provozuje pobočky v 5 lokalitách v jihozápadním Německu, České republice a Turecku. Společnost byla založena v roce 1993. Společnost je certifikována dle norem ISO.

Personální strategie ve firmě FORSCHNER GROUP dle slov personálního manažera, p. Zapletala, je tvořena intuitivně. Jednotlivé personální práce jsou nastaveny pouze dle ISO norem. Společnost shledává největší nedostatky v oblasti plánování, vzdělávání a rozpočtování. Dá se říci, že veškeré činnosti jsou plánovány pouze nahodile a personální strategii a politice není dán řád. Společnost neuvažuje o zavedení ani standardu IIP ani modelu excellence EFQM, neboť se p. Zapletal s těmito termíny nesetkal.

FORSCHNER GROUP v poslední době expanduje, přesto nechtěl p. Zapletal poskytnout žádné interní informace z personálního chodu organizace. Pouze uvádí, že společnost zažívá zvyšující se flukтуаční tendenci, která je kolem 18%. Je způsobena především masivním náborem méně kvalifikovaných zaměstnanců. Produktivitu práce prostřednictvím ukazatele přidaná hodnota/osobní náklady nesledují.

Jedná-li se o oblast zjišťování spokojenosti zaměstnanců, FORSCHNER GROUP tato fakta nezjišťuje. Z hlediska celooorganizačního či individuálního vzdělávání má společnost zpracovaný plán školení a vzdělávání na pracovišti. Mimo zákonné a kvalifikační školení společnost nabízí pro některé pracovníky jazykové kurzy, především německý jazyk. Organizace nezpracovává kariérní plány pro své zaměstnance.

Jedná-li se o komunikaci a interpersonální vztahy na pracovišti jsou dle slov p. Zapletala v nejlepším pořádku, i když není zajištěna reakce ze strany zaměstnanců. Zaměstnanci jsou seznámeni s cíli organizace.

Mezi zaměstnanecké výhody, které společnost nabízí patří především dovolená navíc, poukázky na masáže, pitný režim, stravné, kulturní a společenské akce. Na této oblasti se dále pracuje a sociální program by se od nového roku měl rozšířit např. o penzijní připojištění. Společnost se neúčastní žádných projektů a ani nečerpá žádné dotace.

U společnosti FORSCHNER GROUP nejsou personální práce uspořádány do žádného logického rámce. Právě této společnosti by implementace standardu IIP nebo modelu excelence EFQM mohla výrazně pomoci. Z hlediska rozvoje zaměstnanců není dobré, že společnost spokojenost zaměstnanců nezjišťuje.

5.4 Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu

Kvalitativní výzkum si kladl za hlavní cíl porovnat moderní nástroje podporující lidský kapitál – standard IIP a model excellence EFQM na základě uvedených kritérií. Tento výzkum byl prováděn v 8 různých společnostech. Na základě případových studií došlo k prověření, zda tyto personální nástroje jsou pro praktickou personální politiku přínosem. Dále došlo ke komparaci jak vybraných personálních výkonových ukazatelů, tak rozvoje a péče lidského kapitálu prostřednictvím spokojenosti zaměstnanců příslušné organizace.

Je velmi důležité poznamenat, že organizace, které žádný z uvedených nástrojů implementovaný nemají, jsou srovnatelné co do počtu zaměstnanců, tak výrobní činnosti.

Důvody zavedení standardu/modelu

Mezi hlavní důvody zavedení modelu patří nutnost dát personální práci či celé personální strategii systém, řád a důslednost. Organizace také uvádí, že certifikace standardu či evropského modelu jim zvýšila image společnosti. Dalším významným zjištěním bylo, že organizace, které jsou certifikované dle standardu IIP nebo modelu excellence, rádi poskytují informace z interního chodu firmy a často spolupracují s vysokými školami.

Přínosy standardu/modelu

Všichni dotázaní respondenti se shodli na tom, že implementace standardu jim přinesla:

- zvýšení motivace zaměstnanců,
- zvýšení efektivity investic do zaměstnanců,
- vyšší loajalitu zaměstnanců,
- lepší komunikace na pracovišti (zavedení firemního časopisu, nástěnky na pracovišti, apod.),
- lepší organizaci personálních prací.

Výčet samozřejmě není kompletní, pouze uvádím nejčastěji zmiňované přednosti standardu IIP a modelu excellence EFQM.

Nákladovost implementace a certifikace

Jak je možné vypočítat z případových studií, náklady na zavedení standardu IIP se pohybují kolem 350 000,- – 500 000,- Kč. Z toho téměř polovinu dotuje Agentura CzechInvest, je-li zapojena společnost do Národního programu rozvoje

lidských zdrojů. Znamená to tedy, že vlastní náklady, které nese organizace jsou ve výši cca 150 000,- - 200 000,- Kč. Opět zde uvádím autentické výpovědi konzultantů, auditorů. L. Witassek uvádí: „Náklady na implementaci činí cca 400.000 - 1.000.000 Kč, záleží na velikosti organizace. Návratnost těchto investovaných prostředků u menších organizací je v řádu 2-4 let, u větších organizací již po roce lze dosáhnout návratnosti.“

V. Braun tvrdí: „Náklady jsou různé dle typu organizace a podle míry „vlastní práce“ vedení a dalších pracovníků organizace na zavedení standardu IIP. Lze říci, že jediným „povinným“ výdajem je náklad na externí hodnocení, audit, v případě, že podnik chce mít nezávislé externí posouzení a oficiálně udělený certifikát, stvrzující, že podnik požadavky standardu splní. Náklady se organizací dle mého názoru vrátí v horizontu zhruba dvou let, i když přesné měření doby návratnosti je nemožné. Podstatný je opět způsob zavedení standardu, který by měl vést ke konkrétním a skutečným, nikoli jen formálním, změnám v organizaci. Přístup vedení organizace k zavedení standardu je proto pro návratnost zásadní.“

Náklady na implementaci modelu excelence nebyly dotazované firmy schopny vyčíslit. Možným důvodem je skutečnost, že celkové náklady na implementaci modelu excelence byly začleněny a rozptýleny do rozpočtové struktury projektů zaměřených na získání certifikace nebo re-certifikace podle jiných norem řady ISO, které bývají platformou pro implementaci modelu excelence EFQM.

Bariéry a překážky stěžující implementaci

Hlavní bariéry implementace obou modelů lze definovat stejně. První a to zásadní překážkou je jednotný souhlas vedení. Jak uvádí respondenti, nejtěžší bylo přesvědčit vedení o nutnosti implementaci standardu/modelu. Dalším problémem bylo přesvědčit liniové manažery. V. Braun říká: „Na prvním místě jsou to nevyjasněná očekávání vedení organizace. Standard IIP, i využití modelu excelence EFQM, vyžaduje skutečnou vůli ke změnám. Vedení organizace musí být odhodláno tyto změny provést. Beze změn ke zlepšení, ať na základě analýzy podle standardu IIP nebo na základě sebehodnocení dle modelu excelence EFQM, se jedná pouze o formální cvičení a formalismus, v lepším případě o jistý způsob benchmarkingu. Proto je přístup vedení organizace klíčový, včetně schopnosti vedení zapojit do skutečných změn další pracovníky organizace.“

Implementace standardu IIP není administrativně náročná, a proto k této oblasti žádné připomínky nebyly. S modelem excelence je to již obtížnější. Respondenti měli připomínky k náročnosti vyplnění sebehodnotícího dotazníku. Mnohdy u tohoto sebehodnocení museli asistovat odborní konzultanti.

Proces implementace obou nástrojů probíhá obdobně. U modelu excelence je výchozím bodem vyplnění sebehodnotícího dotazníku, monitoring slabých a silných stránek a plán zlepšování. Žadatelé si mohou zvolit svoji vlastní metodiku, pokud tato metodika vychází z devíti kritérií modelu excelence EFQM. Dalším krokem je již návštěva nezávislého hodnotitele, kdy organizace musí prokázat rozpracování nejméně tří plánů zlepšování, které vycházejí z výsledků sebehodnocení. Hodnotitel hodnotí příslušné materiály a také jedná se zaměstnanci. Posledním krokem je posouzení nezávislým hodnotitelem, které obsahuje mimo jiné i doporučení a činnosti k vyřešení zjištěných příležitostí ke zlepšování. Program je 3. stupňový (viz kap. 1.3.3), tzn. dle dosažené úrovně může organizace získat certifikát Stupně excelence EFQM. Proces implementace standardu IIP jsem podrobně popsala v kapitole 1.3.2, což se shoduje i s výpovědi dotázaných respondentů.

Implementace obou modelů je samozřejmě časově náročná. Opět je nutné připomenout, že délka implementace je závislá na stádiu, v jakém se organizace nachází. Zaváže-li se organizace implementovat standard IIP, musí to zvládnout do 18 měsíců. Model excelence není časově omezený.

Vliv na vybrané personální výkonové ukazatele

Produktivita zaměstnance

Jedním z hlavních sledovaných ukazatelů výkonnosti podniku, který jsem se rozhodla sledovat, je produktivita práce. Ukazatel přidané hodnoty zaměstnance říká, kolik korun přinese společnosti zpět každá koruna investovaná do zaměstnanců v podobě nákladů na odměňování. [70] Právě produktivita českých pracovníků je dnes častým tématem diskusí o konkurenceschopnosti tuzemských společností na rozšířeném evropském trhu - dosahuje totiž jen zhruba dvou třetin průměru zemí EU. [54] Není tedy divu, že zvyšování produktivity práce je dlouholetou prioritou podniků působících v ČR. Dalším problémem je, že české podniky produktivitu práce svých zaměstnanců nesledují. [70] Velkou výhodou jak standardu IIP, tak modelu excelence EFQM je, že ukazatel produktivity práce (přidaná hodnota/osobní náklady nebo přidaná hodnota/počet zaměstnanců) vyžadují sledovat.

Na základě kvalitativního výzkumu jsem dospěla k závěru, že z hlediska přidané hodnoty je na tom nejlépe společnost A. Dosahuje hodnot až 3 Kč přidané hodnoty na korunu osobních nákladů. V posledních letech však společnost zažívá mírný pokles produktivity práce. Ostatní společnosti jsou na tom srovnatelně. Jejich přidaná hodnota se pohybuje od 1,18 Kč do 1,83 Kč, což potvrzují i údaje z HR Controllingu 2007. Výsledky průzkumu ukazují, že středně velké společnosti jsou v tomto ukazateli efektivnější a dosahují hodnoty 1,7. Mediánová hodnota trhu je přitom 1,5, což při srovnání s Evropou, kde je tento ukazatel 1,2, ukazuje na nákladově efektivní management a levnější pracovní sílu v České republice. [70]

Míra nemocnosti

Další z personálních ukazatelů, který je nutné sledovat, je míra nemocnosti. V rámci kvalitativního šetření ve vybraných podnicích se % nemocnosti pohybuje kolem 5% - 10%. Výjimkou je společnost Centroprojekt, a.s., která má hodnoty nemocnosti 2,5% a 1,9% za poslední dva roky. Musím ovšem poznamenat, že se nejedná o výrobní společnost.

Jsou-li zaměstnanci opravdu často nemocní, může se organizace v rámci svých zaměstnaneckých výhod pomoci posílit zdraví. Problematictí jsou ale zejména zaměstnanci, kteří absentují, ale ve skutečnosti nemocní nejsou. V tomto případě absence většinou indikuje, že něco je špatně - buď na pracovišti, nebo u daného pracovníka. Jde-li o vyslovené zneužívání nemocenské, pak je nutné si s pracovníkem na toto téma vážně pohovořit a vysvětlit mu, jaké má jeho absence důsledky pro jeho kolegy, pro firmu jako celek a jaké může mít důsledky pro něj. [49] Snaha o snižování absence se nevyhýbá ani sféře odměňování. Výrobní společnosti začínají vyplácet zvláštní bonusy za nízkou absenci nebo naopak krátí v závislosti na absenci odměny. S tímto jsme se setkali i ve společnosti A, B a PSP Pohony. Také společnost Fatra, a.s. od příštího roku zavede bonifikaci zaměstnanců s nízkou mírou nemocnosti.

V boji za snížení vysoké míry nemocnosti českých pracovníků sahá stále více organizací také k aktivní podpoře péče o zdraví: přispět na pravidelné očkování, nabídnout nějakou formu nadstandardní zdravotní péče, podpořit sportovní aktivity, vitamínové balíčky, zamyslet se nad možná nevyhovujícím pracovním prostředím apod. Jinou cestou je snaha přimět zaměstnance, aby kvůli výraznému snížení příjmu během nemocenské zbytečně nepřecházeli nemoc. Zhruba třetina společností proto svým zaměstnancům (alespoň některým) buď umožňuje, aby v případě potřeby zůstali určitý počet dní v roce doma i bez lékařského potvrzení, nebo jim kompenzuje ušlou mzdu. Obě tyto výhody mohou daleko častěji využívat zaměstnanci nevýrobních společností. [49] Tuto zaměstnaneckou výhodu můžeme opět pozorovat u Společnosti B.

Míra fluktuace

Posledním sledovaným ukazatelem je míra fluktuace. Na základě vývoje zaměstnanosti v jednotlivých členských zemích Evropské unie, kdy spolu s potencionálním či pravděpodobným budoucím růstem národních ekonomik, prudce vzrostla potřeba kvalifikovaných pracovních sil, dostala se také do popředí problematika vlivů a příčin pohybu pracovních sil či přesněji řečeno lidských zdrojů. [37] Chybí nejen vysokoškolsky vzdělaní lidé, ale i poptávka firem po manuálně zručné a kvalifikované síle výrazně předčí současnou nabídku. Aktuálnost řešení

flukтуаčních problémů vyplývá zejména ze skutečnosti, že snižování fluktuace (především z pohledu fluktuace jako nežádoucí složky), je významnou rezervou efektivního využívání lidského potenciálu. Kromě toho, že fluktuace způsobuje podnikům či firmám přímou ekonomickou ztrátu, tak v neposlední řadě ztrátu kvalifikace a odborného vzdělání odcházejících pracovníků, kteří by měli představovat budoucí "profit" firmy. [49]

Tento problém pociťují i respondenti. Všechny sledované společnosti mají problémy s náborem kvalifikované pracovní síly, což se pak následně projevuje ve zvýšené fluktuaci. Organizace jsou nuceny přijímat nekvalifikovanou pracovní sílu, což má za následek, že polovina z přijatých uchazečů odchází ve zkušební době. Organizace se tomu snaží předcházet interním vzděláváním či školením, ale mnohdy zbytečně.

Určit optimální míru kontrolovatelné fluktuace a bojovat s nechtěnou fluktuací je velmi složitý proces. Je nutno přihlídnout k situaci na pracovním trhu v regionu, struktuře a kvalifikace zaměstnanců, firemní kultury, strategie firmy, etapy jejího vývoje atd. [49] Pro organizaci je nezbytné, aby sledovala a vyhodnocovala důvody odchodu zaměstnanců, protože jakmile se zjistí, že se důvody odchodu opakují, jsou to první varovné signály toho, že není něco v pořádku. [37]

Společnost by měla být schopna rozebrat fluktuaci do detailu, např. sledování společných znaků, opakovaných problémů a také toho, na kterých pracovištích a pod kterými vedoucími zaměstnanci dochází k nejčastějším odchodům zaměstnanců atd. [49] Přístup osobních pohovorů jsme mohli pozorovat u společnosti B.

Boj s fluktuací je celofiremní problém, který nesmí být svěřen jen do rukou personalistů. Proto je vhodné nejpozději v této fázi za využití externího poradce sestavit menší projektový tým, který se bude podílet na celém procesu plánování a realizace „léčby“. [37] Mezi nutná opatření nejčastěji patří mj. změna personální strategie firmy, změna systému výběru a adaptace zaměstnanců, systému hodnocení, odměňování a motivace, zvýšená potřeba vzdělávání vedoucích pracovníků (zvyšování úrovně manažerských kompetencí), rozvoj vnitrofiremní komunikace, investice do zlepšování pracovního prostředí a péče o zaměstnance, případně i přímé personální změny apod. V této fázi je velmi důležité všechny změny vždy dobře naplánovat, zkomunikovat, zajistit si podporu zaměstnanců, provádět pravidelnou kontrolu přínosu změn a přijímat nutná nápravná opatření. Údaje o vývoji ukazatelů fluktuace a stability zaměstnanců by měly být součástí pravidelných prezentací firmy na poradách vedení a měly by rovněž být jedním z kritérií pro hodnocení práce všech vedoucích zaměstnanců. [49]

Oblast rozvoje a spokojenosti zaměstnanců

Organizace by měla pravidelně zkoumat oblast spokojenosti zaměstnanců. Sumarizované statistické údaje spokojenosti zaměstnanců s klíčovými personálními oblastmi poskytují rámcový obraz o jednotlivých pracovnících, o atmosféře uvnitř jednotlivých oddělení, o tom, co je vnímáno pozitivně a negativně. [55] Je velmi důležité, aby vrcholový management, který má největší možnost ovlivnit vnitřní vazby ve firmě, chápal veškeré připomínky svých zaměstnanců jako podněty ke zlepšení práce, nikoli jako negativní hodnocení. U všech společností (až na společnost FORSCHNER GROUP) se tak děje, což je pozitivním zjištěním. Vedení organizace by mělo mít zpětnou vazbu od zaměstnanců, např. na systém zaměstnaneckých výhod nebo na pracovní prostředí, které zaměstnance přímo ovlivňuje a ovlivňuje i jejich pracovní výkon. V malých organizacích není jistě potřeba vytvářet nákladné dotazníkové šetření, ale stačí například tématu spokojenosti a motivace věnovat pár minut z pravidelných hodnotících pohovorů - ať už si k tomu podnik vytvoří předem danou strukturu otázek, nebo vede jen neformální hovor. Tento způsob např. zvolila společnost PSP Pohony, finanční ředitelka PhDr. Hana Čechová. Rozhovory o míře spokojenosti a problémech, s nimiž se zaměstnanci potýkají, mohou mít i skupinový charakter. Taková společná diskuse může některé zaměstnance podpořit, aby řekli názor, který by se třeba při individuálním setkání s nadřízeným obávali vyjádřit - když uvidí, že někdo jiný sdílí stejný či podobný problém. Nejde jen o to znát, kolik zaměstnanců je spokojených či nespokojených a s čím, ale je nutné údaje poměřovat a sledovat jejich změnu.

Důležitou součástí podobných průzkumů je doprovodná komunikační kampaň. Pomůže, když každého zaměstnance informujeme, co přesně ho čeká, jaké bude mít průzkum důsledky. [55] Respondenti potvrdili, že ochota zaměstnanců podělit se o své názory a pocity se zvyšuje, zveřejní-li se po skončení průzkumu výsledky a seznam akčních kroků.

Výsledky studie HR Controlling 2008 potvrdily, že spokojenější zaměstnanci [70]:

- dosahují vyšší produktivity práce,
- chodí pravidelně do práce (mají nižší fluktuaci),
- jsou příjemnější ke klientům a lépe o ně pečují, což se projeví ve zvýšené kvalitě zákaznické péče.

Dále studie potvrzuje, že motivaci a spokojenost zaměstnanců sleduje 90% společností a v ČR roste podíl společností, které zjišťují spokojenost zaměstnanců formou pravidelných dotazníkových průzkumů.

U všech dotázaných respondentů můžeme sledovat zvyšující se spokojenost se všemi sledovanými oblastmi. Výjimkou je oblast odměňování. Většina zaměstnanců dotázaných podniků je nespokojena s platem a někteří pracovníci jednoznačně vyjádřili názor, že plat by se měl upravovat v souladu s inflací. Z uvedeného vyplývá, že značná část pracovníků je se svým finančním hodnocením méně spokojena a cítí, že jsou firmou nedoceněni. Je žádoucí, aby zaměstnanci neměli tento pocit dlouhodobě, aby neztratili motivaci a chuť do práce. Výjimkou je společnost MAGNETON. Pro úspěšné společnosti je charakteristický strategický přístup k odměňování a velmi silná orientace na výkon. Čeho si zaměstnanci velmi cení je spravedlivý systém odměňování v rámci organizace, což mimo jiné podporuje i Standard IIP.

Zaměstnanecké výhody

Při plánování a sestavování zaměstnaneckých výhod je nutné celý systém důkladně promyslet. Nejde jen o to nabízet řadu atraktivních zaměstnaneckých výhod a vytvářet si tak image štědrého zaměstnavatele, ale hlavně o to, aby systém benefitů podporoval strategické cíle společnosti. Zaměstnavatelé rádi poskytují svým zaměstnancům výhody, které jsou daňově výhodné (podpora penzijního připojištění už léta stabilně roste) nebo které úzce souvisejí s výkonem jejich pracovní činnosti (notebooky, mobilní telefony a podobně), což je samozřejmě pochopitelné. [51] Má-li podnik problémy s nemocností, může svým zaměstnancům zaplatit posilovnu nebo očkování proti chřipce. Chcete-li podporovat týmovou práci, můžete se zaměřit na kolektivní sporty (spíše než například na plavání) či společné akce. Záleží-li zaměstnavateli na jazykové vybavenosti svých pracovníků, je možné jim nabídnout jazykové kurzy atd.

Všech 8 společností, které se staly předmětem zkoumání a srovnání má sociální systém zaměstnaneckých výhod kvalitně propracován a také se setkává u svých zaměstnanců s vysokou spokojeností.

Zatímco v západní Evropě převládá v oblasti zaměstnaneckých výhod systém „defined contribution“ (flexibilní systém benefitů, kdy si zaměstnanec může přesunout část peněz ze základní mzdy do benefitů a vybrat si z celkového balíku odměňování), v České republice je stále nejčastěji využíván princip „defined benefits“ (fixně stanovené benefity zaměstnavatelem). Flexibilní systém poskytování benefitů (Cafeteria systém) – je hybridním systémem mezi dvěma výše uvedenými přístupy. Zaměstnanec může ovlivnit, jaké benefity bude čerpat,

ale nemůže ovlivnit výši investice. S tímto systémem jsme se mohli setkat u společnosti Centropjekt, a.s. a Společnosti B. [70]

Interpersonální vztahy a důvěra k vedení

Je úspěchem firmy, že jsou nadřízení kladně hodnoceni co se týče odborných znalostí, pracovitosti a pracovního nasazení. Kladný a vstřícný vztah nadřízeného vůči podřízeným je důležitým stabilizačním prvkem a prevencí fluktuace. [51] Všichni pracovníci budou vstřícněji pracovat, pokud jim jejich vedoucí nebo majitel věnuje i dostatek osobního času k řešení soukromých problémů a je informován o rodinných či zdravotních problémech. Společně pak mohou najít nejlepší řešení a tím vzroste i důvěra k vedení firmy nebo vedoucímu pracovníku. Pracovníci jsou kolegové a partneři, kteří produkují pro firmu výrobek a tím i zisk, a proto si musíme jejich práce vážit. [6] Se systémem řízení vedoucích pracovníků a jejich přístupem, oboustranné komunikace k podřízeným jsou zaměstnanci převážně spokojeni. Ve všech společnostech hodnotí zaměstnanci interpersonální vztahy za velmi dobré.

Vzdělávání a odborný rozvoj

Vzdělávání a učení je celoživotním procesem, které nelze oddělovat od celkové podnikové kultury, vedení lidí a péče o zaměstnance. [29] Soudobý charakter práce v organizacích a nejnovější metody řízení vyžadují, aby pracovníci byli nejen náležitě odborně připraveni, ale také aby byli schopni osvojovat si nové znalosti a dovednosti, které s sebou stále se rozvíjející moderní společnost přináší. Zkušenosti ukazují, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nejefektivnějším nástrojem flexibilizace a konkurenceschopnosti organizace. [48] A právě proto, že je člověk se svými schopnostmi rozhodující hnací silou organizace a na lidské práci a pracovním chování záleží, jak bude organizace úspěšná, je personální práce v moderně řízených organizacích ústředním problémem řízení. [2] Tak je to tomu i u našich respondentů¹⁰. Na oblast vzdělávání se především koncentrují společnosti Fatra, a.s., MAGNETON, Společnost A i PSP Pohony. Tuto oblast opět můžeme porovnat se studií HR Controlling 2007, která tvrdí, že podobně jako v Evropě i české společnosti investují více času do odborných (tzv. hard skills) než do rozvojových, soft skills, školení (9,5 hodiny na pracovníka vs. 3,8). To může být vysvětleno např. skutečností, že rozvojová školení jsou stále poskytována spíše omezené skupině zaměstnanců jako určitý doplněk jejich nezbytné technické znalosti, kdy odborná školení jsou víceméně nutností. Překvapivě více rozvojových školení je poskytováno ve výrobních než v nevýrobních společnostech. [70]

¹⁰ Nebylo možné ukazatel vzdělávání na pracovišti kvantifikovat stejným ukazatelem, neboť každá společnost tuto sleduje odlišně. Některé společnosti jako celkovou výši nákladů vynaloženou na vzdělávání, některé jako průměrný počet hodin školení na zaměstnance.

Pracovní prostředí

Z provedené analýzy je zřejmé, že situace ve vybraných průmyslových podnicích se v minulých letech výrazně změnila. Zlepšují se pracovní podmínky, zvyšuje se úroveň technického vybavení a (byť často s obtížemi) se zkvalitňuje také úroveň řízení a organizace práce.

Je velmi zajímavým zjištěním, že v žádné společnosti se neplánují kariérní plány pro jednotlivé zaměstnance.

Další důležitou oblastí, u které je nutné se zastavit, je úspěšnost či neúspěšnost organizací, které nemají žádné ocenění. Společnost FORSCHNER GROUP je společnost, kde personální práce nemají žádný logický systém a nejsou zpracovány. Tato společnost je ideální pro implementaci standardu IIP, který by pomohl dát personálnímu řízení systém a řád. Především by to ocenili její zaměstnanci.

Další respondenti Fatra, a.s. a MAGNETON jsou společnosti, které vykazují dobré ekonomické výsledky a rozvoj lidského kapitálu a dobré klima na pracovišti podporují. Důvodem může být jejich dlouholetá stabilní pozice na trhu a kvalitní řízení personálního úseku. Jsou to organizace s dlouholetou manažerskou tradicí. U obou organizací jsou veškeré personální oblasti důkladně zpracovány již delší dobu a každoročně se snaží zaměřit se na určitou oblast, která je cílem inovace. Společnosti vyhodnocují pravidelně spokojenost zaměstnanců, spolupracují se středními i vysokými školami a personální manažeři, se kterými jsem dělala strukturovaný rozhovor se pravidelně účastní personálních vzdělávacích kurzů. Moderní nástroje typu standardu IIP a modelu excellence odmítají s odůvodněním, že by jim lepší hospodářské výsledky zcela jistě nepřinesly, stálo by to organizaci dodatečné finanční i časové náklady a jejich zákazníci toto ocenění stejně nevyžadují. Tyto firmy mohou mít částečně pravdu v tom, že implementace moderních nástrojů nemusí vždy automaticky a hned znamenat zvýšení či zlepšení hospodářských výsledků a spokojenosti zaměstnanců. Návratnost investice do implementace moderních personálních nástrojů se samozřejmě ukáže v delším časovém horizontu. Tyto systémy řízení jsou však velmi dobrou pomůckou či nástrojem v rukou personálního managementu, které umožňují zkvalitnit systém lidských zdrojů v rámci jejich podnikových procesů a na základě toho i zvýšit výkonnost a konkurenceschopnost podniku do budoucna.

Domnívám se proto, že i pro takto velké, zaběhlé firmy by zavedení moderních nástrojů mohlo znamenat do budoucna částečné nebo viditelné zlepšení výsledků, jak v oblasti ekonomické, tak personální. Dále si myslím, že by tyto organizace neměly spoléhat na momentálně příznivý stav, protože v dnešním turbulentním konkurenčním prostředí s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců se situace může rychle změnit.

5.5 Ověření hypotéz

V průběhu výzkumu byly ověřovány následující 4 hypotézy:

H1: Informovanost o standardu IIP a modelu excelence EFQM je ve firmách na nízké úrovni a proto firmy dosud zcela nedoceňují význam a přínosy jejich implementace.

Hypotéza potvrzena.

Hypotézu jsem potvrdila na základě kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Uvádím zde výrok auditora – odborníka z praxe, který výše stanovenou hypotézu potvrzuje. V. Braun uvádí: „*Tato implementace dostatečná není, standard IIP je v ČR na svém začátku s pouhými dvěma omezenými dotovanými pilotními programy. Je zásluhou CzechInvestu, že byly tyto programy realizovány, nicméně je třeba pokračovat v propagaci a implementaci, v současných podmínkách nejlépe s podporou z fondů EU. EFQM je v ČR déle a pozitivní je, že jej ve stále větší míře využívají renomované a velké mezinárodní firmy, což by mělo postupně přitáhnout další organizace, například dodavatele těchto firem. Nicméně i zde by rozšíření EFQM jako metody interního hodnocení a trvalého zlepšování mohlo a mělo být daleko širší, včetně například využití těchto nástrojů v oblasti veřejných institucí.*“

Nedostatečnou implementaci moderních nástrojů potvrdil i kvantitativní výzkum. (viz kap. 5.2)

H2: Implementace standardu IIP a modelu excelence EFQM má pozitivní vliv na výkonové personální ukazatele podniku.

Hypotéza potvrzena.

Na základě kvalitativního výzkumu je opět možné tuto hypotézu potvrdit. Ve všech zkoumaných organizacích dochází vlivem implementace moderních nástrojů k zvyšování produktivity práce. Toto potvrzuje i V. Braun a L. Witassek tvrdí: „*Prostřednictvím implementace standardů dochází jednoznačně k snížení plýtvání, úspoře nákladů, zvýšení zisku a tím i zvýšení produktivity práce.*“ V. Braun navíc dodává: „*Správně provedená implementace těchto nástrojů rozhodně přispívá ke zvýšení výkonnosti organizací, přičemž důraz je na slově správně. V nedávné době výzkum People and the Bottom Line z UK prokázal souvislost mezi lepšími finančními výsledky a správně zavedenými postupy v oblasti řízení lidí. I prostý zdravý rozum napovídá, že organizace se znalými, motivovanými pracovníky, plně zapojenými do dosahování cílů organizace a trvalého zlepšování, budou dosahovat lepších výsledků než organizace, kde to tak není.*“

H3: Implementace standardu IIP a modelu excelence EFQM má pozitivní vliv na rozvoj lidského kapitálu.

Hypotéza potvrzena.

Vliv moderních nástrojů na rozvoj lidského kapitálu byl identifikován v rozhovorech s personálními manažery podniku a odborníky z praxe. Podklady pro její potvrzení jsem opět čerpala z polostrukturovaných rozhovorů s personálními manažery a auditory standardů/modelů. Oba moderní nástroje jsou zaměřeny na rozvoj lidského kapitálu, a přistupují k tomuto problému komplexně. Opět uvádím slova V. Brauna. „*Pro menší a střední podniky je hlavní přínos ve stanovení jednoznačných cílů na úrovni firmy, týmů i jednotlivců a na cíle vázaný rozvoj a hodnocení pracovníků. Další konkrétní výhodou standardu je důraz na schopnosti manažerů vést a rozvíjet své podřízené, tato oblast bývá opět značně podceněna a standard IIP v pozitivním slova smyslu nutí organizace tuto oblast řešit. Podniky již rozvinuté mohou těžit z rozšířeného standardu, tak zvaného IIP profilu nebo rámce. Ten si lze představit jako jakousi matici, kde na jedné ose je deset indikátorů standardu IIP a na druhé ose čtyři úrovně vyspělosti podniku v jednotlivých indikátorech. Požadavky standardu IIP tvoří první úroveň a tři další jsou nadstavbou. I velmi vyspělý podnik tak nalezne inspiraci k dalšímu rozvoji, například využití koučingu a podobně.*“

H4: Standard IIP je z hlediska podpory rozvoje lidského kapitálu účinnější než model excelence EFQM.

Hypotézu nelze jednoznačně potvrdit.

Po provedení kvalitativního výzkumu se nedá jednoznačně potvrdit hypotetický předpoklad, že standard IIP je z hlediska podpory rozvoje lidského kapitálu účinnější než model excelence EFQM. Jako jeden z důvodů je možné uvést skutečnost, že informovat o Standardu IIP je ve firmách nízka a že se z hlediska obchodních zájmů společnosti upřednostňuje model excelence EFQM. Dalším podstatným důvodem je, že Standard IIP je ryze personální standard, který má v organizaci za cíl nastavit správné procesy personálního řízení s důrazem na rozvoj lidského kapitálu a zvyšování produktivity práce. Je zaměřen spíše na vnímání zaměstnanců podniku, na jejich spokojenost, loajalitu a motivaci, čili na „měkká data“, která jsou hůře kvantifikovatelná. Model excelence je modelem, který vede k excelenci celý podnik se všemi jeho procesy a oblastmi. Mimo jiné v sobě zahrnuje i oblast rozvoje zaměstnanců, na kterou byla tato práce zaměřena. Model je zaměřen především na „data tvrdá“, kvantifikovatelná. Nutí však organizaci, aby rozvíjela své zaměstnance po stránce odborné, kvalifikační a tím i zvyšovala produktivitu práce.

6 PŘÍNOSY PRÁCE PRO VĚDU, VÝZKUM A PRAXI

6.1 Přínos práce v rovině teoretické

Předpokládané přínosy lze zvažovat v rovině teoretické a v rovině praktické.

Teoretickými východisky disertační práce jsou jak domácí, tak především zahraniční odborné publikace (vzhledem k nedostatku české literatury především k standardu IIP) pojednávající o problematice rozvoje lidského kapitálu a nástrojích tuto oblast podporujících. Práce vycházela z příspěvků psaných na odborných konferencích, odborných časopisů, bakalářských, diplomových či disertačních prací. Byly prozkoumány odborné články z Internetu, které obsahovaly nejaktuálnější údaje.

K očekávaným teoretickým přínosům můžeme zařadit:

- Vytvoření komplexního teoretického konceptu týkajícího se rozvoje lidského kapitálu za pomoci moderních nástrojů podporujících rozvoj lidského kapitálu.
- Hlubší analýza a srovnání modelu IIP a modelu excelence EFQM na základě účinnosti a nákladovosti.
- Teoretické výsledky výzkumu a ověření hypotéz mohou znamenat důležitý posun v chápání této problematiky.

6.2 Přínos práce pro praxi

Výsledkem disertační práce je komplexní koncept informací a zobecněných podnikových zkušeností z oblasti rozvoje lidských zdrojů na základě porovnání moderních nástrojů standardu IIP a modelu excelence EFQM poskytující doporučení pro zvýšení výkonnosti organizace.

Součástí řešení této disertační práce je soubor dat a údajů z empirického výzkumu týkající se nástrojů rozvíjejících lidský kapitál. Jsou empiricky komparovány standardy IIP a modely excelence EFQM a byla navržena doporučení pro zvýšení výkonnosti organizace prostřednictvím rozvoje lidského kapitálu.

Z těchto závěrů vyplývá, že práce by mohla najít uplatnění zejména u organizací, které se rozvoji lidského kapitálu věnují, ale také u organizací zvažujících, který z nástrojů podporujících rozvoj lidského kapitálu zvolit. Disertační práce může

sloužit i pro účely Agentury CzechInvest a společnosti zabývající se implementací a certifikací moderních personálních nástrojů.

Výsledky disertační práce budou publikovány v odborném tisku a prezentovány na odborných konferencích.

6.3 Přínosy pro pedagogickou praxi

Tato disertační práce a výsledky vyplývající z empirického výzkumu mohou být využity pro obsahovou a metodickou modernizaci výuky předmětů z oblasti ekonomiky řízení lidských zdrojů na Fakultě managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

7 DOPORUČENÍ ČESKÝM FIRMÁM

Na základě výsledků z kvantitativního a kvalitativního výzkumu se přikláním jednoznačně k implementaci moderních postupů a nástrojů, které mohou přinést zefektivnění a zprůhlednění všech oblastí řízení lidských zdrojů. Podniková praxe ukazuje, že zavedení standardu IIP a modelu excelence EFQM má příznivé dopady na výkonnost organizace, vytváření příznivého podnikového klimatu, zvýšení indexu stability zaměstnanců, snížení indexu fluktuace zaměstnanců. Obecně je možné konstatovat, že po zavedení standardu IIP a modelu excelence EFQM v podnicích došlo ke zlepšení kvalitativních ukazatelů na úseku řízení lidských zdrojů.

Z informací a údajů, které byly v podnicích získány v průběhu zpracování disertační práce, je možné formulovat několik zobecňujících doporučení pro podnikovou sféru:

- a) při definování cílů podnikové strategie jasně deklarovat snahu vedení podniku o dosažení standardu IIP a efekty, které jsou sledovány v celé oblasti řízení lidských zdrojů; pozornost zaměřit na komunikaci se zaměstnanci při objasňování celého procesu dosahování určitého – vyššího – standardu činností nebo jejich excelence;
- b) přesně sledovat náklady (investice do rozvoje personálu); zpracovat program stabilizace zaměstnanců a minimalizace jejich fluktuace, který v konečném efektu přináší snížení adresných a neadresných nákladů práce; sledovat efektivnost nákladů na personálně marketingové činnosti a umět vyčíslit přímé a zprostředkované ztráty pro podnik při vyšší míře fluktuace zaměstnanců;
- c) v oblasti odměňování vytvořit transparentní, jednoduchý, spravedlivý systém odměňování zaměřený na výkon. Zajistit aby osobní náklady byly vynakládány s optimální návratností a v souladu se strategií podniku;
- d) využít motivační role systému pohyblivých zaměstnaneckých výhod směrem k posílení orientace zaměstnanců na zvyšování pracovního výkonu, další profesní vzdělávání, regeneraci fyzických a duševních sil, vytváření příznivého vnitropodnikového klimatu a dosahování vyšší míry tzv. rovnováhy pracovního a osobního života;
- e) vytvořit pro zaměstnance maximální prostor pro sestavení "individuálního balíčku zaměstnaneckých výhod"; zvýhodnit při čerpání benefitů ty aktivity, které přispívají k rozvoji individuálního potenciálu zaměstnanců;

8 NÁSTIN DALŠÍHO POKRAČOVÁNÍ PRÁCE

Disertační práce se zaměřuje na klíčový fenomén dnešní doby – lidský kapitál a jeho rozvoj. Předložená disertační práce představuje přehled cílů, postupů, metod a přínosů práce na dané téma.

I po obhájení disertační práce chci pokračovat ve výzkumu rozvoje lidského kapitálu. Hlavním cílem bude i nadále zodpovědět výzkumnou otázku: *Jakým způsobem lze rozvíjet lidský kapitál ve vztahu ke zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace (mikroekonomický pohled) a ve vztahu ke zvyšování potenciálu celé společnosti (makroekonomický pohled)?*

Vzhledem k rozsahu dané problematiky je potřeba dále:

- Analyzovat všechny dostupné informační zdroje zabývající se problematikou lidského kapitálu a moderními nástroji lidský kapitál rozvíjející.
- Identifikovat bariéry a problémy standardizace a implementace modelů, snižující jejich výsledný efekt.
- Analyzovat efektivnost řízení lidských zdrojů ve vztahu k výkonnosti a konkurenceschopnosti firem a řízení lidských zdrojů ve vztahu k sociálně-ekonomickému rozvoji celé společnosti.

Předpokládám rovněž vydání monotematické publikace o řešené problematice, jak již bylo zmíněno v kap. 6.3, v níž budou popsány výsledky zkoumání.

ZÁVĚR

Na závěr této práce bude opět uveden velmi výstižný citát, tentokrát od Z. Vostrovské. [63]

„Jestliže je Česká republika po vstupu do Evropské unie vystavena mnohem silnější mezinárodní konkurenci než tomu bylo dříve, stala se kvalita lidských zdrojů jedním z nejdůležitějších faktorů konkurenceschopnosti. Ostatně jistě lze souhlasit s tvrzením, že v podmínkách limitovaných přírodních zdrojů a nepřilíš velkého domácího kapitálu jsou lidské zdroje nejvýznamnější položkou na seznamu národního bohatství.“

Je pozitivní, že si firmy v České republice pomalu začínají uvědomovat strategický význam lidského kapitálu ve společnosti. Na základě implementace nástrojů, podporujících rozvoj lidského kapitálu začínají přistupovat ke svým zaměstnancům z hlediska jejich odborného kvalifikačního vzdělávání jako ke kapitálu, který, pokud bude komplexně rozvíjen, zajistí firmě konkurenční schopnost a dobré postavení na trhu.

Hlavním cílem této disertační práce bylo na základě analýzy současných poznatků ekonomické teorie lidského kapitálu a jeho vlivu na výkonnost a konkurenceschopnost podniku, vyhodnotit účinnost standardu IIP a modelu excelence EFQM, identifikovat bariéry a problémy jejich aplikace a vypracovat doporučení pro zvýšení výkonnosti organizace.

Pro naplnění cíle disertační práce byla nejprve zpracována literární rešerše, ve které jsem definovala a analyzovala pojmy lidský kapitál, rozvoj lidského kapitálu a také moderní nástroje lidský kapitál rozvíjející – standard IIP a model excelence EFQM a uvedla také různé přístupy k chápání této problematiky. Na základě literární rešerše jsem stanovila teoretická východiska, která byla podkladem pro stanovení hypotéz.

V praktické části jsem prostřednictvím dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů s manažery vybraných podniků a konzultací s odborníky z praxe zjišťovala vliv moderních nástrojů na vybrané výkonové personální ukazatele a rozvoj lidského kapitálu. Výsledkem práce jsou doporučení pro organizace, které napomáhají zvyšovat výkonnost a konkurenceschopnost organizace.

Závěry celé práce jsou zaměřeny do oblasti teoretického poznání i pro využití řízení lidských zdrojů v praxi.

STUDIJNÍ A POUŽITÁ LITERATURA

Monografické publikace:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 184 s. ISBN 80-86851-17-6.
- [4] BECKER, G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press, 1993. ISBN 978-0-226-04120-9.
- [5] BRATTON, J., GOLD. J. *Human Resource Management. Theory and Practice*. London: Macmillan Press, 1999. ISBN 0-333-73208-1.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] EFQM, *Excellence Model Small and Medium Enterprise Version*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. ISBN 80-02-01588-6
- [8] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů, vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: UTB Zlín, 2007. s. 134. ISBN 978-80-7318-601-2.
- [9] GREGAR, A., MIKULÁŠTÍK, M., ZÁMEČNÍK, R. ZEMAN, V., HITKA, M., KRESSOVÁ, P., ROUSOVÁ, E., MIKULEC, P., MATOŠKOVÁ, J. *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců. Souhrnná zpráva za dílčí úkol: Lidské zdroje a konkurenceschopnost podniku. Výzkumný záměr MŠMT, č. CEZ J22/98: 265300021, Zlín: FaME, 2002. ISBN 80-7318-219-X.*
- [10] HANOUSEK, J, CHARAMZA, P. *Moderní metody zpracování dat – matematická statistika pro každého*. 1 vyd. Praha: Grada a.s., 1992. 216 s. ISBN 80-85623-31-5.
- [11] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1 vyd. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [12] HOLMAN, R. a kol. *Dějiny ekonomického myšlení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 544 s. ISBN 80-7179-631-X.
- [13] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

- [14] JIRÁSEK, J. *Souboj mozků v řízení*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-01-X.
- [15] KADEŘÁBKOVÁ, A. *Základy makroekonomické analýzy – růst, konkurenceschopnost, rovnováha*. Praha: Linde s.r.o., 2003. 175 s. ISBN 80-86131-36-X.
- [16] KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál: úvod do ekonomie chování*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 248 s. ISBN 80-246-0449-3.
- [17] KAREŠ, O. Lidský kapitál a financování vzdělání. *Marathón*, ročník 3, č. 60, 2005, s. 24 - 40.
- [18] LIŠKA, V. *Doctorandus (průvodce budoucích Ph.D.)*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 150 s. ISBN 80-86419-93-2.
- [19] MAŠÍN, I., VYTLAČIL, M. *Cesty k vyšší produktivitě*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1996. 253 s. ISBN 80-902235-0-8.
- [20] MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalosti a jak ji řídit*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
- [21] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
- [22] PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [23] PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů (Znalostní dimenze jakosti)*. 1. vyd. Ostrava: DT Ostrava, 2002. 97 s. ISBN 80-02-01490-1
- [24] PETŘÍKOVÁ, R. *Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání)*. 1. vyd. Ostrava: Professional publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.
- [25] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 300 s. ISBN 80-86119-64-5.
- [26] PUNCH, KEITH F. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2008. 152 s. ISBN 978-80-7367-381-9.
- [27] TLUSTÝ, Z. *Měření produktivity práce*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Československé akademie věd, 1962. 284 s. bez ISBN.
- [28] TRNKA, F., NOVÁČEK, V., BOBÁK, R., ŠVARCOVÁ, J., KLOUDOVÁ, J., DOHNALOVÁ, Z. *Teorie konkurenceschopnosti - dílčí výzkumná zpráva CEZ: J22/98:265300021*. In *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců*. Zlín: VUT v Brně, FaME ve Zlíně, 2001.
- [29] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-297-0405-6.
- [30] ULRICH, D. *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. s. 281. ISBN 0-87584-719-6.

- [31] ULRICH, D., BROCKBANK, W. *HR the Value Proposition*. Boston: Harward Business school Press, 2005. s. 316. ISBN 1-59139-707-3.
- [32] WALKER, A. J. a kol. *Moderní personální management, Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [33] ŽÁK, M. a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 887 s. ISBN 80-7201-381-5.

Seriálové publikace:

- [34] BARTÁK, J. Odpovědnost – nezbytnost nebo standard. *Moderní řízení*, ročník XXXIX, č. 8/2004, *Economia* a.s., Praha. s. 1-17. ISSN 00268720.
- [35] COUFALÍK, J. Vzdělávání zaměstnanců, jak vede ČR ve srovnání s Evropou. *HR Forum*, č. 5/2008, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, s. 22. ISSN 1212-690X.
- [36] Dotace, ročník 4, č. 3/ 2008, *Economia*, s. 3.
- [37] ERTL, J. Fluktuace diagnóza a léčba. *HR Forum*, č. 6/2008, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, s. 32. ISSN 1212-690X.
- [38] HNOJSKÁ, P., HOFFMANNOVÁ, A. Rozvoj s rozmyslem. *HR Forum*, č. 4/2008, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, s. 5. ISSN 1212-690X.
- [39] JELÍNKOVÁ, S. Strategie rozvoje zaměstnanců. *Moderní řízení*, ročník XLIII, č. 9/2008, *Economia* a.s., Praha. s. 50. ISSN 00268720.
- [40] KOPF, CH, EICHNORN, M. Standard kvality pro personalisty. *Moderní řízení*, ročník XLI, č. 10/2006, *Economia* a.s., Praha. s. 58. ISSN 00268720.
- [41] MORAVCOVÁ, J. ...aby zaměstnavatel zůstal a byl na firmu hrdý. *HR Forum*, č. 5/2008, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. str. 8. ISSN 1212-690X.
- [42] PETŘÍKOVÁ, R. Efektivnost certifikovaných systémů malých a středních podniků. *Moderní řízení*, ročník XLII, č. 6/2007, *Economia* a.s. Praha. s. 32. ISSN 00268720.
- [43] REZLEROVÁ, J. Kvalitní zaměstnavatel spokojený zaměstnanec. *HR Forum*, č. 5/2008, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. s. 30. ISSN 1212-690X.
- [44] RYŠÁNEK, P. Evropský pohled na kvalitu – cesta k excelenci. *Moderní řízení*, ročník XXXVIII, č. 11/2003, *Economia* a.s., Praha. s. 35. ISSN 00268720.
- [45] ŠOFEROVÁ, J. Jak přispívá školení k loajalitě, *HR Forum*, č. 7-8/2008, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. s. 41. ISSN 1212-690X.

- [46] URBAN, J. Lidský kapitál jako součást nehmotných aktiv podniku. *Moderní řízení*, ročník XLII, č. 2/2007, *Economia a.s.*, Praha. s. 63-65. ISSN 00268720.
- [47] VILDOVÁ, P. Standardizace HR oblasti – utopie, nebo realita? *Moderní řízení*, ročník XLII, č. 2, *Economia a.s.*, Praha. s. 70. ISSN 00268720.

Elektronické zdroje:

- [48] BARTÁK, M. Co přinese firmě školení pracovníků. [online]. [cit. 2008-08-08]. Dostupné z www: http://ihned.cz/c4-10041240-15355530-000000_d-co-prinese-firme-skoleni-pracovniku
- [49] BARTÁK, M. Jak mít pod kontrolou absenci? [online]. [cit. 2008-08-08]. Dostupné z www: http://ihned.cz/c4-10041240-22137825-000000_d-jak-mit-pod-kontrolou-absenci
- [50] BARTÁK, M. Jde především o konkurenceschopnost. [online]. [cit. 2008-08-08]. Dostupné z www: http://ihned.cz/c4-10041240-15089650-000000_d-jde-predevsim-o-konkurenceschopnost
- [51] BARTÁK, M. Mzdové náklady a výhody pracovníků. [online]. [cit. 2008-08-08]. Dostupné z www: http://ihned.cz/c4-10041240-15286870-000000_d-mzdove-naklady-a-vyhody-pracovniku
- [52] BARTÁK, M. Personalistika [online]. [cit. 2008-08-08]. Dostupné z www: http://ihned.cz/c4-10041240-22125795-000000_d-personalistika
- [53] BARTÁK, M. Proč by společnost měla sledovat přidanou hodnotu na pracovníka. [online]. [cit. 2008-08-08]. Dostupné z www: http://ihned.cz/c4-10041240-15319570-000000_d-proc-by-spolecnost-mela-sledovat-pridanou-hodnotu-na-pracovnika
- [54] BARTÁK, M. Produktivita práce: jak ji sledovat? [online]. [cit. 2008-08-08]. Dostupné z www: http://finweb.ihned.cz/c4-10104650-15043740-006000_d-produktivita-prace-jak-ji-sledovat
- [55] BARTÁK, M. Spokojenost zlepšuje výsledky. [online]. [cit. 2008-08-08]. Dostupné z www: http://ihned.cz/c4-10041240-15113960-000000_d-spokojenost-zlepsuje-vysledky
- [56] DOSTÁLOVÁ, P. Model excelence EFQM. [online]. [cit. 2008-01-09]. Dostupné z www: www.csq.cz/cz/efqm.asp
- [57] HORŇÁKOVÁ, M. Proč by organizace měly sledovat HR ukazatele? [online]. [cit. 2004-07-02]. Dostupné z www: <http://www.personalista.com/index.php?id=188>
- [58] <http://www.czechinvest.org/iip>
- [59] Nařízení komise ES č. 364/2004 [online]. [cit. 2008-01-16]. <http://download.mpo.cz/get/27240/27936/308717/priloha006.doc>

- [60] OHLÍDAL, M. Můžete řídit jen to, co dokážete efektivně změřit. [online]. [cit. 2008-01-16]. Dostupné z www: <http://www.systemonline.cz/clanky/muzete-ridit-jen-to-co-dokazete-efektivne-zmerit.htm> IS system
- [61] SPEJCHALOVÁ, D. Co přináší IIP – Investors in People? [online]. [cit. 2007-11-25]. Dostupné z www: [http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_detail&article\[area_id\]=10065450&article\[id\]=17165630](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_detail&article[area_id]=10065450&article[id]=17165630)
- [62] TRNKOVÁ, M. Model excellence – od řízení kvality ke kvalitě řízení. [online]. [cit. 2008-01-16]. Dostupné z www: <http://www.mmspektrum.com/clanek/model-excelence-od-rizeni-kvality-ke-kvalite-rizeni>
- [63] VOSTROVSKÁ, Z. Celoživotní vzdělání dospělých nutnost, nikoliv luxus. [online]. [cit. 2005-11-25]. Dostupné z www: <http://vzdelavani.ihned.cz>
- [64] www.efqm.org

Ostatní zdroje:

- [65] BARTÁKOVÁ, L. Interní materiály společnosti Walker Pilana Magnetics.
- [66] BENEŠOVÁ, J. Lidský kapitál a konkurenceschopnost. In Recenzovaný sborník *Mezinárodní Baťovy doktorandské konference*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. s. 121. ISBN 978-80-7318-529-9.
- [67] ČECHÁK, V. Investice do lidského kapitálu a jejich „zhodnocení“. In sborník z 8. ročníku mezinárodní konference *Lidský kapitál a investice do vzdělání*. Praha: VŠFS, o.p.s., 2005. s. 9. bez ISBN
- [68] ČECHOVÁ, H. Interní materiály společnosti PSP Pohony, a.s.
- [69] HOROVÁ, M. Interní materiály společnosti Fatra, a.s.
- [70] *HR Controlling 2008 – Shrnutí. Měření výkonnosti lidského kapitálu*. Praha: Poradenství pro lidské zdroje, PricewaterhouseCoopers, 2008. bez ISBN.
- [71] HUDECOVÁ, D. Interní materiály společnosti Centroprojekt, a.s.
- [72] Interní materiály společnosti A.
- [73] Interní materiály společnosti B.
- [74] JUŘÍČEK, J. Program standard rozvoje lidských zdrojů v podnicích. In Sborník z 6. ročníku mezinárodní konference *Lidský kapitál a investice do vzdělání*. Praha: VŠFS, o.p.s., 2003. s. 15. ISBN 80-86754-08-1.
- [75] KADEŘÁBKOVÁ, B., SOUKUP A. Teorie lidského kapitálu, jeho vliv na konkurenceschopnost. In Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference *APX Sources of Sustainable Economic Growth in the Third Millenium: Globalisation versus Regionalism*. Praha: PEF ČZU, 2001. ISBN 80-213-0799-4.

- [76] KOPICOVÁ, M. Využití strukturálních fondů pro rozvoj lidských zdrojů. In Sborník z 6. ročníku mezinárodní konference *Lidský kapitál a investice do vzdělání*. Praha: VŠFS, o.p.s., 2003. s. 55. ISBN 80-86754-08-1.
- [77] MATUNA, M. Konzultace s projektovým manažerem Oddělení rozvoje lidských zdrojů, Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, Praha, 13. 8. 2007, Materiály k nahlédnutí u autorky.
- [78] MRÁČKOVÁ, E. Rozvoj lidského kapitálu pomocí standardu rozvoje lidských zdrojů. In *Liberecké ekonomické fórum 2007*. Liberec: Hospodářská fakulta, Technická univerzita v Liberci, 2007. s. 123. ISBN 978-80-7372-244-9.
- [79] NĚMEC, O. Intelektuální kapitál – těžiště transformace personálních funkcí v organizaci. In Sborník z 6. ročníku mezinárodní konference *Lidský kapitál a investice do vzdělání*. Praha: VŠFS, o.p.s., 2003. s. 89. ISBN 80-86754-08-1.
- [80] NEPOLSKÁ, K. Současná teorie lidského kapitálu a vzdělávání v České republice. *Doktorská disertační práce*. Liberec: TU Liberec, 2003.
- [81] NEPOLSKÁ, K., HLÍNOVÁ, M. Lidský kapitál jako ukazatel úspěšnosti firmy. In Sborník z 6. ročníku mezinárodní konference *Lidský kapitál a investice do vzdělání*. Praha: VŠFS, o.p.s., 2003. s. 139. ISBN 80-86754-08-1.
- [82] NEPOLSKÁ, K., HLÍNOVÁ, M. Význam kvalifikačního rozvoje pracovníků v podniku z pohledu teorie lidského kapitálu. In sborník z 5. odborné konference doktorského studia s mez. účastí. Brno: VUT, 2003. ISBN 80-7204-265-3.
- [83] NESIBA, E. Interní materiály společnosti MAGNETON, a.s.
- [84] *PayWell 2007, Efektivně řídit, efektivně odměňovat*, Studie odměňování společnosti PricewaterhouseCoopers. Praha: Poradenství pro lidské zdroje, 2007. bez ISBN.
- [85] URBÁNEK, V. *Nehmotné investice a jejich návratnost: měření lidského kapitálu*. In Transformace hospodářství ČR před vstupem do EU. Liberec: TU Liberec, 2003. s. 427. bez ISBN.
- [86] VOMÁČKOVÁ, H. Ekonomické aspekty vzdělání v regionálním kontextu. In Sborník z 6. ročníku mezinárodní konference *Lidský kapitál a investice do vzdělání*. Praha: VŠFS, 2003. s. 126. ISBN 80-86754-08-1.
- [87] VOMÁČKOVÁ, H. Lidský kapitál a limity jeho rozvoje. In Sborník z 8. ročníku mezinárodní konference *Lidský kapitál a investice do vzdělání*. Praha: VŠFS, o.p.s., 2005. s. 55. bez ISBN.
- [88] ZAPLETAL, M. Interní materiály společnosti FORSCHNER GROUP.

SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA

- [1] MRÁČKOVÁ, E. Kvalita ve veřejné správě. In Sborník z konference *Ekonomické nástroje v obraně*. Brno: Univerzita obrany, 2006. s. 77 - 82. ISBN 80-7231-150-6
- [2] MRÁČKOVÁ, E., ŠEFČÍK, V. Reforma státní správy. In Sborník z konference *Ekonomické nástroje v obraně*. Brno: Univerzita obrany, 2006. s. 71-76. ISBN 80-7231-150-6
- [3] BARTOŠÍKOVÁ, R., MRÁČKOVÁ, E., SÁHA, T. Kontext a prostředí politiky terciárního vzdělávání pro otevřenou, konkurenceschopnou a sociálně soudržnou společnost. In Sborník příspěvků z 8. semináře *Kvalita na vysokých školách*. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Turckyně, 2007. s. 99-102. ISBN 978-80-7044-873-1
- [4] BARTOŠÍKOVÁ, R., MRÁČKOVÁ, E. Společenská odpovědnost malých a středních podniků. In Sborník abstraktů příspěvku IX. Ročníku mezinárodní konference *Mekon 2007*. Ostrava: EKF VŠB – TU Ostrava, 2007. s. 55. ISBN 978-80-248-1324-0
- [5] BARTOŠÍKOVÁ, R., MRÁČKOVÁ, E. Jak posílit konkurenceschopnost českých potravinářských podniků. In Sborník z mezinárodní vědecké konference *Firma a konkurenční prostředí 2007 – Management v novém prostředí*. Brno: MSD, spol. s r.o., 2007. s. 15-18. ISBN 978-80-86633-85-5
- [6] MRÁČKOVÁ, E. Lidský kapitál versus výkonnost podniku. In Recenzovaný sborník abstraktů z *Mezinárodní Baťovy doktorandské konference*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. s. 59. ISBN 978-80-7318-529-9
- [7] MRÁČKOVÁ, E. Společenská odpovědnost podniku. In *Finance a výkonnost firem 2007*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007, s. 142. ISBN 978-80-7318-536-7
- [8] MRÁČKOVÁ, E. Rozvoj lidského kapitálu pomocí standardu rozvoje lidských zdrojů. In Sborník abstraktů z VIII. Mezinárodní konference *Liberecké ekonomické fórum*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. s. 123. ISBN 978-80-7372-244-9
- [9] BARTOŠÍKOVÁ, R., MRÁČKOVÁ, E. Význam lidského kapitálu ve službách komerční bezpečnosti. In *Bezpečnostní technologie*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta aplikované informatiky, 2007. ISBN 978-80-7318-606-7
- [10] MRÁČKOVÁ, E. Moderní nástroje podporující rozvoj lidského potenciálu. In Recenzovaný sborník příspěvků z Mezinárodní vědecké konference *Znalostní ekonomika – trendy rozvoje vzdělávání, vědy a praxe*. Luhačovice: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. s. 90. ISBN 978-80-7318-646-3

- [11] BARTOŠÍKOVÁ, R., MRÁČKOVÁ, E., ŠEFČÍK, V. Podpora rozhodovacích procesů pomocí implementace modelu CAF. In Sborník z konference *Ekonomické nástroje v rozhodovacích procesech*. Liptovský Mikuláš: VA Milana Rastislava Štefánika, 2007. bez ISBN
- [12] Standard rozvoje lidských zdrojů v organizacích veřejného sektoru. In Sborník z konference *Ekonomické nástroje v rozhodovacích procesech*. Liptovský Mikuláš: VA Milana Rastislava Štefánika, 2007. bez ISBN
- [13] MRÁČKOVÁ, E. Human capital development by the tools Standard Investors in people and model excellence EFQM. In Sborník abstraktů příspěvku X. Ročníku mezinárodní konference *Mekon 2008*. Ostrava: EKF VŠB – TU Ostrava, 2008. ISBN 978-80-248-1704-0

CV AUTORA

Osobní údaje:

Jméno, příjmení, titul: Eva Mráčková, ing.
Datum narození: 2. 1. 1981
Bydliště: Čiperova 5527, Zlín 760 01
Telefon: 724 034 951
E-mail: evamrackova@centrum.cz

Zaměstnání:

2005 – dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta technologická,
Institut bezpečnostních technologií, akademický pracovník
– asistent, výuka předmětů Mikroekonomie,
Makroekonomie, Hospodářská politika

Dosažené vzdělání:

2005 – dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a
ekonomiky, doktorský studijní program Ekonomika a
management, obor Management a ekonomika
07/04 – 03/05 Jazyková škola Actilingua Academy Wien,
09/99 – 06/04 Vysoká vojenská škola pozemního vojska ve Vyškově,
Fakulta ekonomiky a managementu,
obor Ekonomika Řízení lidských zdrojů

Další kvalifikace:

2005 – 2007 Doplnující pedagogické studium, Univerzita Tomáše Bati
ve Zlíně, Fakulta humanitních studií
2004 Mezinárodní zkouška ÖSD-Prüfung, Mittelstufe WIEN

PŘÍLOHY

Příloha A

Dotazník kvantitativního výzkumu

„Rozvoj lidského kapitálu jako faktor zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku“

Vážené dámy a pánové,

jsem studentkou doktorského studijního programu na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V současné době zpracovávám doktorskou disertační práci na téma „Rozvoj lidského kapitálu jako faktor zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku“.

V disertační práci se zabývám významem lidského kapitálu a jeho rozvojem pro zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace prostřednictvím mezinárodně uznávaných standardů Investors in People a modelů excelence EFQM. Podstata disertačního výzkumu se soustředí na jejich komparační analýzu jak z procesního hlediska, tak i z hlediska účinnosti jejich odrazu ve zvýšení hlavních výkonových ukazatelů podniku a jeho konkurenceschopnosti. Nedílnou součástí výsledků práce pak bude soubor doporučení pro zvýšení výkonnosti organizace a rozvoj jejího lidského kapitálu pomocí moderních rozvojových nástrojů.

Pro naplnění výzkumných cílů práce je však potřebný soubor strukturovaných informací, o jejichž poskytnutí Vás prosím v tomto dotazníku. Získané údaje budou v souladu s etickými zásadami použity pouze k vědeckým účelům a nebudou poskytovány jiným zpracovatelům a ani komerčním subjektům.

Předem velmi zdvořile děkuji za ochotu ke spolupráci a čas, který vyplnění dotazníku věnujete.

Ing. Eva Mráčková

Email: mrackova@ft.utb.cz

Tel: 724 034 951

Pokud není uvedeno jinak, vyberte prosím jednu odpověď, která dle Vašeho názoru nejlépe odpovídá situaci ve Vaší organizaci a označte ji prosím tučně nebo barevně.

1. Má Vaše společnost definovány hlavní cíle dlouhodobého rozvoje lidských zdrojů, resp. personální strategie?

- Ano, oficiálně
- Ano, neoficiálně, neformálně
- Ne

2. Byli s těmito cíli seznámeni zaměstnanci vaší společnosti?

- Ano, oficiálně
- Ano, neoficiálně, neformálně
- Ne

3. Je Vaše společnost oficiálním nositelem certifikátu některého ze systémů řízení jakosti?

- Ano
- Ne

V případě odpovědi ano uveďte, prosím, jakého (např. ISO, EFQM, IIP apod.)

.....

4. Pokud Vaše společnost není oficiálním nositelem certifikátu jakosti, uveďte, prosím, zda se k jeho získání připravujete.

- Ano, v nejbližším roce
- Ano, v nejbližších dvou letech
- Ne

5. Pokud Vaše společnost usiluje o získání certifikace, můžete uvést hlavní důvody, které Vás k tomu vedou?

.....
.....

Jaké efekty očekáváte?

.....

6. Pozice Vaší společnosti na trhu:

- je dominantní (jsme jednička na trhu)
- silná pozice na trhu (patříme k nejsilnější)
- slabší pozice na trhu (menší podíl na trhu)
- máme jen velmi malou část trhu (naš podíl na trhu je velmi malý)
- nesoupeříme, nemáme konkurenci

7. Produktivita práce je v celé Vaší společnosti:

- velmi vysoká, pracovníci jsou výkonní a pracují na hranicích svých možností
- na střední úrovni, pracovníci jsou poměrně výkonní, ale v jejich práci jsou rezervy
- nízká, pracovníci pracují hluboko pod své možnosti

8 . Pracovní klima v celé Vaší společnosti byste označil(a) jako:

- tvůrčí - zaměřenou na kreativitu a výkon
- týmovou – spolupracující, výkonově orientovanou
- konkurenční - soupeřivou
- pasivní - s nezájmem o společnost i kolegy

9. Nové nápady, podněty a myšlenky v celé Vaší společnosti:

- jsou oceňovány a podporovány

- jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi
- nejsou očekávány ani podporovány

10. Školení zaměstnanců v celé Vaší společnosti:

- neprobíhá
- pouze v nejnutnějších případech
- probíhá, ale pouze s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce
- probíhá, ale s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce i další profesní růst

11. Velikost Vaší společnosti (organizace) podle počtu zaměstnanců

- do 9 zaměstnanců
- od 10- 49 zaměstnanců
- od 50 – 249 zaměstnanců

- více než 250 zaměstnanců

12. Obor podnikání Vaší společnosti (organizace) a právní forma:

.....

Příloha B

Polostrukturovaný rozhovor pro manažery podniku s certifikací

- 1) Dle čeho je nastavena a uplatňována Vaše personální strategie?
- 2) Proč se Vaše organizace rozhodla implementovat model/standard?
- 3) Jak časově náročné bylo implementovat model/standard?
- 4) Jaké byly cca náklady na implementaci modelu/standardu?
- 5) Kdy jste získali ocenění?
- 6) Jaké jsou efekty? Vliv na vybrané výkonové personální ukazatele
 - produktivita zaměstnance
 - míra fluktuace
 - míra nemocnosti
- 7) Vliv na rozvoj zaměstnanců, zjišťování spokojenosti zaměstnanců
 - Celooorganizačního či individuálního vzdělávání
 - Oblast interpersonálních vztahů a důvěra ve vedení společnosti
 - Oblast péče o zaměstnance a systém zaměstnaneckých výhod
 - Oblast spokojenosti s odměňováním
 - Oblast spokojenosti s pracovními podmínkami
- 8) Zúčastnili byste se dalšího auditu na udržení modelu/standardu?
- 9) Pociťujete rozdíl v ŘLZ před a po implementaci modelu/standardu?
- 10) Jaké jsou největší bariéry a problémy při implementaci modelu/standardu snižující výsledný efekt?

Příloha C

Polostrukturovaný rozhovor pro manažery podniku bez certifikace

- 1) Dle čeho je nastavena a uplatňována Vaše personální strategie?
- 2) V čem pociťujete slabá místa v řízení lidských zdrojů?
- 3) Vybrané výkonové personální ukazatele
 - produktivita zaměstnance (přidaná hodnota/osobní náklady)
 - míra fluktuace
 - míra nemocnosti
- 4) Oblast spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými oblastmi:
 - Celoorganizačního či individuálního vzdělávání
 - Oblast interpersonálních vztahů a důvěra ve vedení společnosti
 - Oblast péče o zaměstnance a systém zaměstnaneckých výhod
 - Oblast spokojenosti s odměňováním
 - Oblast spokojenosti s pracovními podmínkami
- 5) Uvažujete o implementaci některých z moderních personálních nástrojů?

Příloha D

Polostrukturovaný rozhovor pro odborníky z praxe

Tento dotazník slouží ke zpracování disertační práce s názvem: Rozvoj lidského kapitálu jako faktor zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. V rámci tvůrčí činnosti je hlavním cílem vypracování případových studií. Tyto studie je nutné obohatit právě o názory auditorů, poradců, čili odborníků z praxe. Budete-li trvat na anonymitě, tak Vám samozřejmě ráda vyhovím. Mnohokrát Vám děkuji za ochotu a vstřícnost při poskytování informací.

1. Myslíte si, že je implementace moderních nástrojů (standard IIP a model EFQM) podporující rozvoj lidského kapitálu v ČR dostatečná?
2. Můžete mi na základě Vašich zkušeností z praxe sdělit hlavní přínosy standardu IIP v oblasti řízení lidských zdrojů a jeho rozvoje?
3. Přispívá implementace standardu IIP, popř. modelu excelence EFQM ke zvýšení výkonových ukazatelů organizace? Např. hospodářský výsledek, navýšení tržeb, produktivita zaměstnanců, apod.
4. Jaké jsou průměrné náklady na zavedení standardu IIP? V jakém časovém horizontu se firmě tato investice navrátí?
5. Jaké jsou hlavní bariéry a překážky standardizace a implementace standardů, snižující jejich výsledný efekt?